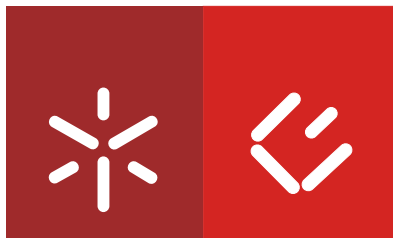


Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Sónia Martinha Magalhães Sampaio

A gestão de voluntários, no contexto particular das organizações sem fins lucrativos, em Portugal



Universidade do Minho

Escola de Economia e Gestão

Sónia Martinha Magalhães Sampaio

**A gestão de voluntários, no contexto
particular das organizações sem fins
lucrativos, em Portugal**

Dissertação de Mestrado
Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Trabalho realizado sob a orientação da
**Professora Doutora Ana Cristina de Almeida e
Carvalho**

Janeiro de 2012

DECLARAÇÃO

Nome: Sónia Martinha Magalhães Sampaio

Endereço electrónico: martinhasampaio@portugalmail.pt

Telefone: 968047792

Número do Bilhete de Identidade: 10822245

Título dissertação: A gestão de voluntários, no contexto particular das organizações sem fins lucrativos, em Portugal

Orientadora: Professora Doutora Ana Cristina de Almeida e Carvalho

Ano de conclusão: 2012

Designação do Mestrado ou do Ramo de Conhecimento do Doutoramento: Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

1. É AUTORIZADA A REPRODUÇÃO INTEGRAL DESTA TESE APENAS PARA EFEITOS DE INVESTIGAÇÃO, MEDIANTE DECLARAÇÃO ESCRITA DA INTERESSADA, QUE A TAL SE COMPROMETE;

Universidade do Minho, 27 de Janeiro de 2012

Assinatura: _____

Agradecimentos

A concretização deste trabalho foi possível graças à colaboração de diferentes intervenientes que aqui se destacam com um sincero agradecimento.

Apresento um agradecimento especial às instituições que integram este estudo pela abertura e disponibilidade que demonstraram, perante a proposta de colaboração que lhes foi dirigida. Este agradecimento estende-se também a todos os representantes dessas instituições participantes no trabalho na qualidade de entrevistados. De facto, a sua colaboração foi essencial.

À orientadora deste trabalho, expresso também a minha gratidão pela generosa colaboração que caracterizou todo o trabalho de orientação subjacente a esta dissertação, primando pelo rigor e honestidade intelectual, bem como um papel de incentivo emocional fundamental.

Finalmente, apresento também um agradecimento a todos aqueles que ao longo deste percurso me apoiaram incondicionalmente, nomeadamente a minha família, pilar fundamental da minha existência e aos meus amigos, que estiveram sempre comigo.

Resumo

Os voluntários constituem um recurso humano valioso. Neste trabalho investiga-se a forma como se processa a gestão de voluntários nas organizações sem fins lucrativos, em Portugal. Tendo por base um conjunto de estudos de caso desenvolvidos junto de organizações sem fins lucrativos, descreve-se as práticas de gestão de voluntários em vigor nessas organizações e o nível de formalização que as caracteriza, procede-se à análise das competências dos responsáveis de voluntariado e das repercussões que as práticas de gestão de voluntários existentes nas organizações determinam nos projectos que promovem.

Palavras-chave: práticas de gestão de voluntários, organizações sem fins lucrativos em Portugal, competências do gestor de voluntários

Abstract

Volunteers are valuable human resources. In this work we investigate the ways in which volunteer work is managed in Portuguese non-profit organizations. By developing a set of case studies in Portuguese non-profit organisations, we present a description of the main volunteer management practices followed and their level of formalization. Furthermore, we analyse volunteer managers' skills and assess the consequences of adopting those practices for the success of volunteer programs.

Key words: volunteer management practices; non-profit organisations in Portugal, volunteer manager skills

INDICE

Introdução.....	1
Capítulo 1. Enquadramento teórico da investigação.....	3
1. <i>Introdução</i>	3
2. <i>A crescente importância do Voluntariado</i>	3
3. <i>As organizações sem fins lucrativos e o desenvolvimento do voluntariado no seio das mesmas</i>	5
4. <i>O Voluntariado como tema de investigação</i>	8
5. <i>Definição conceptual de Voluntário e Voluntariado</i>	9
6. <i>Enquadramento legal do Voluntariado</i>	11
7. <i>O porquê de ser voluntário: determinantes e motivações subjacentes ao serviço de Voluntariado</i>	16
8. <i>A Gestão de Voluntários</i>	26
8.1. <i>Profissionalização do Voluntariado: o debate</i>	27
8.2. <i>Práticas de gestão de voluntários.....</i>	31
8.2.1. <i>Aplicação de práticas de Gestão de Recursos Humanos no processo de gestão de voluntários</i>	32
8.2.2. <i>Estudos empíricos sobre práticas de Gestão de Voluntários</i>	43
8.2.3. <i>As Competências dos Gestores/coordenadores de Voluntários e dos Voluntários</i>	47
Capítulo 2. Metodologia.....	53
1. <i>Opções metodológicas</i>	53
2. <i>Descrição dos entrevistados</i>	57
3. <i>Dimensões de análise, categorias e sub-categorias.....</i>	58
Capítulo 3. Análise detalhada do voluntariado nos casos estudados	63
1. <i>Estudo de caso 1.....</i>	65
1.1. <i>Caracterização da actividade de voluntariado na organização</i>	65
1.1.1. <i>Caracterização da instituição.....</i>	65
1.1.2. <i>Actividade de voluntariado na organização</i>	66
1.1.3. <i>Estratégia e missão do voluntariado na organização</i>	67
1.2. <i>Práticas de gestão de voluntários.....</i>	69
1.2.1. <i>Recrutamento</i>	69

1.2.2. Selecção	69
1.2.3. Integração do Voluntário	70
1.2.4. Desenvolvimento da actividade de voluntariado na organização	71
1.2.5. Retenção de voluntários	74
1.3. <i>Caracterização do Papel do Voluntário na Instituição</i>	75
1.3.1. Caracterização do Voluntário.....	75
1.3.2. A actividade do voluntário na instituição	75
2. <i>Estudo de caso 2</i>	76
2.1. <i>Caracterização da actividade de voluntariado na organização</i>	76
2.1.1. Caracterização da instituição.....	76
2.1.2. Actividade de voluntariado na organização	78
2.1.3. Estratégia e missão do voluntariado na organização.....	79
2.2. <i>Práticas de gestão de voluntários</i>	80
2.2.1. Recrutamento	80
2.2.2. Selecção	81
2.2.3. Integração do Voluntário	82
2.2.4. Desenvolvimento da actividade de voluntariado na organização	83
2.2.5. Retenção de voluntários	85
2.3. <i>Caracterização do Papel do Voluntário na Instituição</i>	86
2.3.1. Caracterização do Voluntário.....	86
2.3.2. O papel do voluntário na instituição	86
3. <i>Estudo de caso 3</i>	88
3.1. <i>Caracterização da actividade de voluntariado na organização</i>	88
3.1.1. Caracterização da instituição.....	88
3.1.2. Actividade de voluntariado na organização	90
3.1.3. Estratégia e missão do voluntariado na organização	91
3.2. <i>Práticas de gestão de voluntários</i>	93
3.2.1. Recrutamento	93
3.2.2. Selecção	94

3.2.3. Integração do Voluntário	96
3.2.4. Desenvolvimento da actividade de voluntariado na organização	97
3.2.5. Retenção de voluntários	100
3.3. Caracterização do Papel do Voluntário na Instituição	100
3.3.1. Caracterização do Voluntário.....	100
3.3.2. O papel do voluntário na instituição	101
4. Estudo de caso 4.....	101
4.1. Caracterização da actividade de voluntariado na organização	101
4.1.1. Caracterização da instituição.....	101
4.1.2. Actividade de voluntariado na organização	103
4.1.3. Estratégia e missão do voluntariado na organização.....	104
4.2. Práticas de gestão de voluntários.....	106
4.2.1. Recrutamento	106
4.2.2. Selecção	107
4.2.3. Integração do Voluntário	109
4.2.4. Desenvolvimento da actividade de voluntariado na organização	110
4.2.5. Retenção de voluntários	116
4.3. Caracterização do Papel do Voluntário na Instituição	116
4.3.1. Caracterização do Voluntário.....	116
4.3.2. O papel do voluntário na instituição	117
5. Estudo de caso 5.....	118
5.1. Caracterização da actividade de voluntariado na organização	118
5.1.1. Caracterização da instituição.....	118
5.1.2. Actividade de voluntariado na organização	119
5.1.3. Estratégia e missão do voluntariado na organização	120
5.2. Práticas de gestão de voluntários.....	120
5.2.1. Recrutamento	120
5.2.2. Selecção	121
5.2.3. Integração do Voluntário	121

5.2.4. Desenvolvimento da actividade de voluntariado na organização	122
5.2.5. Retenção de voluntários	123
5.3. <i>Caracterização do Papel do Voluntário na Instituição</i>	124
5.3.1. <i>Caracterização do Voluntário</i>	124
5.3.2. <i>O papel do voluntário na instituição</i>	124
Capítulo 4. <i>Análise conjunta comparativa dos casos</i>	127
1. <i>Caracterização da organização</i>	127
2. <i>Actividade de voluntariado na organização e Estratégia e missão do voluntariado na organização</i>	128
3. <i>Práticas de Gestão de Voluntários</i>	130
3.1 <i>Recrutamento</i>	130
3.2. <i>Seleção e integração dos voluntários</i>	134
3.3. <i>Desenvolvimento da actividade de voluntariado</i>	137
3.4. <i>Retenção de voluntários</i>	143
4. <i>Caracterização do papel do voluntário na instituição</i>	145
4.1. <i>Caracterização do voluntário</i>	145
4.2. <i>O Papel do voluntário na instituição</i>	147
Capítulo 5. <i>Discussão e Conclusões</i>	151
1. <i>Discussão das Práticas de gestão de voluntários e seu reflexo no desempenho das organizações</i>	151
2. <i>Competências dos responsáveis de voluntariado</i>	158
3. <i>Nível de formalização das práticas em vigor</i>	161
4. <i>Práticas de Gestão de voluntários em vigor nas organizações</i>	163
5. <i>Limitações do estudo e sugestões para futura investigação</i>	167
Referências bibliográficas	169
Anexos	175

Lista de abreviaturas/siglas

BLV - Banco Local de Voluntariado

CNAIV – Comissão Nacional para o ano Internacional dos Voluntários

CNPV - Conselho Nacional de Promoção do Voluntariado

EQUASS – European Quality Assurance for social service

GRACE – Grupo de reflexão e apoio à cidadania empresarial

IPJ- Instituto Português da Juventude

IVR - Institute for Volunteering Research

NCV - National Centre of Volunteering

NCVO – National Council for Voluntary Organisations

NOS - National Occupational Standards

OEFP - Observatório do Emprego e Formação Profissional

ONGD – Organização não governamental de desenvolvimento

ONU - Organização das Nações Unidas

OSFL - Organizações sem fins lucrativos

PVSCV – Plataforma de Voluntariat Social de la Comunitat Valenciana

U.E. - União Europeia

UNDP – United Nations Development Programme

Lista de figuras

Figura 1- Determinantes do voluntariado – Fonte: Wymer & Starnes (2001:69) – pág.19

Figura 2 - Modelo octogonal interpretativo da motivação dos voluntários- Fonte: Yeung (2004: 32) – pág.23

Figura 3 - Matriz de análise-dimensão 1 (caracterização da actividade de voluntariado na organização)- pág.58

Figura 4 - Matriz de análise-dimensão 2 (práticas de gestão de voluntários) – pág.60

Figura 5 - Matriz de análise-dimensão 3 (caracterização do papel do voluntário na instituição) – pág.61

Figura 6 - Síntese tipo de voluntariado desenvolvido por organização - pág.64

Introdução

A presente dissertação, elaborada no âmbito do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, tem como objectivo estudar a forma como se processa a gestão de voluntários, no contexto particular das organizações sem fins lucrativos (OSFL), em Portugal. Com efeito, a pertinência deste trabalho deriva dos seguintes aspectos: (1) Da representatividade que o trabalho voluntário, assume, em Portugal, traduzindo 29% da força de trabalho das organizações da sociedade civil (Franco; Sokolowski; Hairel & Salamon, 2005); (2) Da importância desta força de trabalho no contexto das organizações sem fins lucrativos: a representatividade do número de voluntários é maior nas organizações sem fins lucrativos, sendo muitas vezes o órgão de gestão ocupado por voluntários, em função dos dispositivos previstos nos estatutos de muitas dessas organizações. Adicionalmente, existem organizações sem fins lucrativos que operam, apoiadas exclusivamente em trabalho voluntário (Courtney, 2002); (3) Da escassez de trabalhos empíricos sobre as práticas de gestão de voluntários, no contexto português.

A estes fundamentos da relevância do tema enquanto objecto de investigação, acresce ainda outro factor contextual que serviu de mote, o facto de o presente trabalho ter sido maioritariamente desenvolvido em 2011, Ano Europeu do Voluntariado.

Na realização deste estudo foi seguida uma abordagem qualitativa, desenvolvendo-se um conjunto de cinco estudos de caso, com o intuito de estudar a forma como se processa a gestão de voluntários nas organizações sem fins lucrativos seleccionadas para o trabalho, seguindo uma lógica de análise profunda e detalhada. Em particular, procurou-se estudar de que forma são geridos os voluntários nestas organizações, que práticas são implementadas e qual o nível de formalização subjacente, de que modo se reflectem essas práticas no desempenho dos projectos de voluntariado da organização e finalmente, quais as competências dos responsáveis pela gestão dos voluntários nestes contextos.

O trabalho está estruturado em cinco capítulos principais e a presente introdução, em que se procede à apresentação sumária da pertinência e objectivo geral a alcançar com este trabalho, bem como da metodologia de investigação definida para o mesmo. No primeiro capítulo, desenvolve-se o enquadramento teórico da investigação, procedendo a uma revisão da literatura sobre o tema âmbito deste estudo e à fundamentação da representatividade do fenómeno, no contexto particular das organizações sem fins

lucrativos. No segundo capítulo, é feita a fundamentação e descrição da metodologia utilizada para desenvolvimento do estudo, bem como apresentação e caracterização das dimensões e categorias de análise definidas para o trabalho. Por sua vez, o terceiro capítulo, contempla a descrição detalhada de cada um dos cinco casos estudados. O quarto capítulo corresponde à análise conjunta dos casos com vista à discussão dos resultados, procurando estabelecer convergências e divergências, encontrando causas e consequências dos resultados encontrados.

O quinto e último capítulo encerra o trabalho, enunciando as principais conclusões decorrentes deste trabalho, identificando os contributos do estudo empírico realizado para a gestão de voluntários em particular, bem como as suas limitações e delimitando áreas de relevo para futura investigação.

Capítulo 1. Enquadramento teórico da investigação

1. Introdução

Neste capítulo será feita uma revisão dos estudos que se direccionam para o tema de investigação subjacente a este trabalho.

Assim, em primeiro lugar serão apresentados dados que fundamentam a crescente importância do Voluntariado à escala mundial.

De seguida, e atendendo a que o trabalho se dirige especificamente para o contexto das organizações sem fins lucrativos, será abordada a relevância do voluntariado no contexto específico das OSFL, procedendo também à caracterização deste tipo de organizações, particularmente no contexto português.

Para uma primeira abordagem à temática de estudo, proceder-se-á à definição conceptual do tema a estudar e apresentação do enquadramento legal de suporte.

Posto isto, serão abordadas as principais linhas de investigação presentes na literatura acerca do Voluntariado, em particular sobre a gestão de voluntários.

2. A crescente importância do Voluntariado

“Desde há duas décadas que se têm multiplicado os debates e investigações sobre os diversos aspectos sociais e económicos que rodeiam a realidade e contributos do trabalho voluntário para as sociedades modernas(…)” (Moreno & Yoldi, 2008: 193).

Para este ganho de protagonismo da temática muito contribuiu a actuação da Organização das Nações Unidas (ONU) que, na qualidade de organização promotora da participação de voluntários no mundo em projectos e iniciativas múltiplas, tem vindo a salientar o papel do voluntariado ao serviço do desenvolvimento mundial.

A consagração do ano 2001 como Ano Internacional do Voluntariado, por parte da ONU, constituiu uma oportunidade para impulsionar ao nível nacional as actividades de voluntariado e clarificar as responsabilidades do Estado no suporte ao desenvolvimento da actividade voluntária.

Em 2003, o relatório de avaliação do Programa de Desenvolvimento da ONU faz referência aos benefícios sociais de relevo e ao impacto económico significativo, decorrentes da actividade de voluntariado. O voluntariado promove um sentido de

responsabilidade cívica e de pertença, e fomenta a tolerância, diversidade e igualdade. Ao nível económico, com base em estudos empíricos desenvolvidos em diferentes países, o voluntariado representa entre 8 a 14%, do Produto Interno Bruto (UNDP, 2003).

Os resultados síntese de algumas das campanhas promovidas pela ONU traduzem o potencial inerente à acção voluntária no mundo: no ano 2000, a participação de 10 milhões de voluntários permitiu a vacinação de 500 milhões de crianças, na campanha de erradicação da poliomielite, estando o contributo dos voluntários para esta iniciativa estimado em cerca de 10 biliões de dólares. Outra iniciativa, a campanha de retirada de minas antipessoais, que culminou com a assinatura do *Mine Ban Treaty*, em Dezembro de 1997, por 122 estados, implicou o envolvimento de 300 milhões de voluntários que intervieram em mais de 100 países (UNDP, 2003).

Paralelamente, o voluntariado conquista um papel de cada vez maior relevo, em função do seu crescente nível de expressividade, enquanto fenómeno social à escala mundial.

No Reino Unido, de acordo com o Inquérito Nacional ao Voluntariado, realizado em 1997, pelo *Institute for Volunteering Research* (IVR), aproximadamente 22 milhões de adultos participavam em algum tipo de actividade voluntária, em cada ano (EVC, 2004). Em França, registavam-se em 2003 entre 10 a 12,5 milhões de voluntários activos, ou seja, cerca de 1 voluntário por cada 4 cidadãos franceses (EVC, 2003). Também na vizinha Espanha, o número de voluntários tem vindo a aumentar, ano após ano. Em 2001, o Conselho de Ministros fixava o número médio de crescimento de voluntários em Espanha em 125 000 pessoas por ano, sendo que o número estimado de voluntários, em 2001, em Espanha, era de 1.073.636 (EVC, 2005).

Em Portugal, em 2001, existiam mais de 1,6 milhões de voluntários, estimando-se que o valor subjacente a este trabalho voluntário correspondia a cerca de 1 304 milhões de euros (CNAIV, 2001). No âmbito do Plano Nacional para a Inclusão 2003 - 2005, foram criados os Bancos Locais de Voluntariado (BLV), um pouco por todo o país, em parceria com os municípios e outro tipo de organizações. Os BLV pretendiam alcançar os seguintes objectivos específicos: acolher a candidatura de pessoas interessadas em participar em projectos de Voluntariado assim como receber solicitações de voluntários por parte de instituições promotoras de programas/ projectos de Voluntariado; encaminhar os voluntários para instituições promotoras de programas/ projectos de Voluntariado; acompanhar a inserção dos voluntários nas instituições promotoras de

programas/ projectos de Voluntariado; promover formação estruturada e contínua a pessoas que desenvolvem ou pretendem desenvolver trabalho voluntário; disponibilizar informação e documentação sobre a temática voluntariado a nível local, regional, nacional e internacional e desenvolver projectos de Voluntariado.

Até ao final de 2007, estavam implementados 94 Bancos Locais de Voluntariado (BLV) e 22 encontravam-se em fase de implementação (EVC, 2008).

Uma vez decorridos 10 anos da consagração pela ONU do Ano Internacional do Voluntariado, a 27 de Novembro de 2009, o Conselho de Ministros da União Europeia (U.E.) declarou 2011 Ano Europeu das Actividades Voluntárias que Promovam uma Cidadania Activa, também abreviadamente designado por Ano Europeu do Voluntariado, definindo os seguintes objectivos específicos a promover através da iniciativa: 1) Criar um ambiente propício ao voluntariado na U.E; 2) Dar meios às organizações que promovem o voluntariado para melhorar a qualidade das suas actividades; 3) Reconhecer o trabalho voluntário; 4) Sensibilizar as pessoas para o valor e a importância do Voluntariado.

Esta nova consagração oficial projecta mais uma vez para um lugar de destaque a temática do voluntariado, criando um sentido de oportunidade para o desenvolvimento de estudos sobre a mesma, como é o caso deste.

3. As organizações sem fins lucrativos e o desenvolvimento do voluntariado no seio das mesmas

O voluntariado é um fenómeno que assume diferentes formas e ocorre em contextos diversos, constatando-se até ao momento que o sector em que o mesmo predomina é o sector das organizações sem fins lucrativos. Tendo-se tornado o voluntariado um instrumento importante de concretização da política pública em muitos países do Ocidente, muitas OSFL e agências governamentais recorrem a esta força de trabalho substancial para alcançar os seus objectivos (Handy & Hustinx, 2009).

Na Europa, o voluntariado, enquanto dimensão do sector social, tem historicamente estado muito ligado a associações populares e cooperativas, estruturando-se em torno de alguns principais tipos de organizações: cooperativas, mutualidades, associações e mais recentemente fundações (GHK: 2010).

Em Portugal, de acordo com informação do Conselho Nacional de Promoção do Voluntariado (CNPV), até ao final de 2007, estavam registadas na base de dados do CNPV 4734 organizações do terceiro sector, das quais 1101 eram promotoras de actividades de voluntariado (EVC, 2008).

Por conseguinte, dada a representatividade e importância do voluntariado para as OSFL, o presente estudo foca-se no contexto particular deste sector que tem sido reconhecido como um contribuinte de peso para o bem estar económico e social da humanidade (McDonald & Warburton, 2003).

Assim, para enquadramento deste trabalho importa delimitar o que se entendem por organizações sem fins lucrativos.

Definir o que se entende por sector das organizações sem fins lucrativos voluntário, ou terceiro sector, implica articular um conjunto de nomenclaturas difusas e variadas, consoante a própria área geográfica de enquadramento. Sublinhando esta especificidade, Courtney (2002) procede a uma síntese das principais nomenclaturas vigentes. Nos Estados Unidos da América (EUA), o termo “*non profit sector ou not for profit*”, enfatiza a não vocação para gerar e distribuir lucros destas organizações. No Reino Unido, o termo *charitable* remete para o estatuto legal da própria organização, o que poderá tornar-se redutor, atendendo a que há organizações enquadráveis neste sector que não detêm esse estatuto. Em França, por sua vez, o termo Economia Social designa não só instituições sem fins lucrativos como também outras organizações como as cooperativas, distribuidoras de alguns lucros pelos seus associados. Importa pois, estar consciente que o que é enquadrável como terceiro sector é variável, de país para país (Courtney, 2002). Atendendo a que o contexto subjacente ao presente estudo é a realidade portuguesa, será utilizada, a definição de organizações sem fins lucrativos, adoptada no estudo “O Sector não lucrativo português numa perspectiva comparada” (Franco, Sokolowski, Hairel & Salamon, 2005), que continua a ser a principal referência, no que concerne a estudos empíricos do sector não lucrativo português e tentativa sistemática de comparação das realidades do sector da sociedade civil português com o de outros países. Assim, a equipa responsável pelo estudo adopta a definição proposta por Salamon & Anheier (1992), aplicando-a ao contexto português. Com base nessa proposta, as organizações sem fins lucrativos apresentam cinco características estruturais: são entidades **organizadas**, na medida em que possuem uma estrutura e regularidade de actividade; **privadas**, ou seja, institucionalmente autónomas

do governo, pese embora possam receber apoios estatais; **não distribuidoras de lucro**, uma vez que não visam o lucro, podendo no entanto gerar lucros que terão necessariamente de ser reinvestidos; **auto-governadas**, na medida em possuem mecanismos próprios de regulação e controlo e finalmente, **voluntárias**, uma vez que os membros que as constituem, integram a organização de livre e espontânea vontade (Franco *et al.*, 2005). “Estas cinco características definem um sector da sociedade civil que é abrangente, envolvendo organizações formais e informais, religiosas e seculares, organizações com pessoas remuneradas e outras com alguns voluntários, ou só constituídas por voluntários, e organizações a desempenharem funções essencialmente de expressão – como defesa de causas, expressão cultural, organização comunitária, protecção ambiental, direitos humanos, religião, defesa de interesses, e expressão política – bem como aquelas que desempenham essencialmente funções de *serviço* – como serviços de saúde, educação, sociais” (Franco *et al.*, 2005: 6-7). No que respeita à forma legal que as organizações sem fins lucrativos assumem em Portugal, encontramos um conjunto vasto de formas jurídicas: as associações, as fundações, as instituições de desenvolvimento local, as misericórdias, as organizações não governamentais para o desenvolvimento, as associações mutualistas e as cooperativas (Franco *et al.*, 2005).

O sector não lucrativo português tem um peso económico considerável: o total de despesas correspondente a este sector, em 2002, representou 4,2% do Produto Interno Bruto (PIB), concentrando-se nos serviços sociais (cerca de 48%), seguido dos serviços de saúde e educação. As fontes de financiamento destas instituições derivam sobretudo de receitas próprias e financiamento público (Franco *et al.*, 2005).

Para além disso, o sector não lucrativo constitui um empregador significativo em Portugal - o número de pessoas que envolve representa cerca de 4,2% da população economicamente activa do país, dos quais dois terços (70%) em posições remuneradas e os restantes como voluntários (Franco *et al.*, 2005).

Uma outra dimensão específica das OSFL, que as distingue das organizações empresariais, é a proporção entre o pessoal remunerado e o pessoal não remunerado (existindo inclusivamente organizações que funcionam exclusivamente com voluntários) e ainda a presença do voluntariado, ao nível dos órgãos de gestão, uma vez que em muitas dessas organizações, os próprios estatutos proíbem o pagamento de uma remuneração aos membros da Direcção (Courtney, 2002).

Atendendo a esta especificidade, o trabalho voluntário constitui uma dimensão importante, particularmente no contexto das organizações sem fins lucrativos (Ferreira, Proença & Proença, 2008) e o reconhecimento da importância da força voluntária para as organizações sem fins lucrativos tem dado origem a teorias e estudos que pretendem quantificar o valor económico do voluntariado para este tipo de organizações (Bowman, 2009). Paralelamente, em artigos sobre a problemática da sustentabilidade das OSFL, uma aposta reforçada no recurso a voluntários e no aumento da produtividade dos mesmos é uma das estratégias referenciadas para reduzir os custos das organizações, contribuindo assim para a manutenção da sua sustentabilidade (Weerawardena, McDonald & Mort, 2009).

4. O Voluntariado como tema de investigação

Um dos fundamentos da pertinência do presente estudo é a escassez de trabalhos empíricos sobre as práticas de gestão de voluntários, no contexto português.

Com efeito, o voluntariado constitui uma área de investigação com significativo crescimento na literatura anglo-saxónica, americana e australiana, nas duas últimas décadas. Encontram-se também publicações (artigos científicos, bem como outro tipo documentos técnicos - manuais prescritivos, nomeadamente) produzidas noutros países (França, Espanha, Brasil) mas em número muito mais reduzido.

Em Portugal, o número de trabalhos encontrados sobre a temática é escasso. Para além do reduzido número de artigos científicos encontrados, que não abordam uma série de subtemas que já são objecto de significativo desenvolvimento noutros países, verifica-se também a inexistência de um levantamento exaustivo actualizado da actividade de voluntariado, em Portugal, nas suas diferentes expressões. Refira-se neste âmbito que o estudo de Caracterização do Voluntariado em Portugal, publicado em 2002, na sequência de um projecto de investigação, desenvolvido pelo Instituto de Ciências Sociais da Universidade de Lisboa, com o patrocínio da Comissão Nacional para o Ano Internacional do Voluntariado, baseia-se em dados de 2001 e focalizou-se no voluntariado formal, promovido por organizações do terceiro sector, na área da solidariedade social. Em 2008, o Observatório do Emprego e Formação Profissional (OEFP) publica o Estudo sobre o Voluntariado que resulta de um inquérito por

questionário, realizado por solicitação do Conselho Nacional para a Promoção do Voluntariado. O questionário foi enviado a 3 017 instituições, tendo sido recebidos e validados 923 questionários, alcançando-se por conseguinte, uma taxa de resposta global de 30,6% (OIEFP, 2008). Na própria nota de apresentação deste estudo é colocada a ressalva de que o mesmo “... não deverá ser encarado como um estudo exaustivo mas como um contributo do OIEFP para um melhor conhecimento duma actividade relativamente à qual existe em Portugal pouca informação” (OIEFP, 2008: 3). Esta constatação é ainda confirmada pelo relatório da Direcção Geral da Educação e Cultura publicado em 2010, *Volunteering in the European Union*, que procurou traçar o panorama do voluntariado nos 27 Estados membros que ao proceder à análise do Voluntariado em Portugal, indica em várias categorias que a informação não está disponível, ou não é clara. Este estudo acaba por classificar Portugal, quanto ao nível de desenvolvimento do voluntariado, na categoria relativamente baixo (GHK, 2010).

Recentemente, começam a ser produzidos alguns trabalhos sobre a temática, elaborados no âmbito de dissertações de Mestrado, sobretudo no formato de estudos de caso, prevendo-se por conseguinte um maior desenvolvimento desta área de estudo, em Portugal, ainda nesta década, mas sublinha-se desde já a necessidade premente de fazer um levantamento actualizado a nível nacional deste fenómeno social e económico de relevo.

5. Definição conceptual de Voluntário e Voluntariado

“O voluntário pode ser entendido como todo aquele que, devido à sua atitude e ao seu espírito cívico, dedica parte do seu tempo e das suas competências, de forma espontânea e desinteressada, ao serviço da comunidade.” (GRACE, 2006:5). Por sua vez, o voluntariado é “...o conjunto de acções de interesse social e comunitário, realizadas de forma desinteressada por pessoas, no âmbito de projectos, programas e outras formas de intervenção ao serviço dos indivíduos, das famílias e da comunidade, desenvolvidos sem fins lucrativos por entidades públicas ou privadas” (art.º 2.º da Lei n.º 71/98, de 3 de Novembro).

Embora os termos Voluntário e Voluntariado sejam lugares comuns do quotidiano, quando se procuram definir estes conceitos, constata-se que este domínio não é

consensual, encontrando-se não apenas uma mas várias definições dos mesmos, constituindo as definições apresentadas alguns exemplos. Coexistem pois, na realidade, várias interpretações do que é ser voluntário (Handy & Hustinx, 2009).

A abrangência e diversidade destes conceitos deu origem a trabalhos que procuram analisar as várias definições que coexistem para de seguida identificar as dimensões chave subjacentes que caracterizam o conceito. Neste âmbito destacam-se os vários trabalhos desenvolvidos por Cnaan e colegas (Cnaan & Amroffell, 1994; Cnaan, Handy, & Wadsworth, 1996) que, com base numa análise conceptual e empírica desenvolvida sobre a temática, concluem pela abrangência e variabilidade do conceito e identificaram quatro dimensões nucleares presentes na maioria das definições: *Free will* (vontade própria ou voluntarismo), *Availability of rewards (remuneration)* (ausência de recompensas – remuneração), *Formal organization* (Organização formal) e *Proximity to the beneficiaries* (Proximidade dos beneficiários).

A necessidade de delimitar conceptualmente o que se incluiu no campo do voluntariado tem sido também abordada através de estudos desenvolvidos pelo *Institute for Volunteering Research* (IVR), agência de consultoria especializada na investigação sobre o voluntariado, a operar desde 1997, a partir do Reino Unido. Num trabalho publicado em 2010 por esta instituição, em que é feita uma análise reflexiva da delimitação conceptual do voluntariado como tema de investigação, o IVR faz uma análise ao conceito com base em apenas três dos quatro princípios chave propostos por Cnaan *et al* (1996): *unpaid* (não remunerada), *undertaken through an act of free will* (decorrente de um acto de livre vontade) e *of benefit to others* (que traduz benefícios para os outros). A perspectiva apresentada neste documento, considera que o quarto princípio - o grau de organização do voluntariado, constitui um modo de caracterização e compreensão do fenómeno e não um princípio de definição do mesmo, uma vez que o voluntariado pode também ocorrer fora de contexto organizacional, ou seja, pode também ter uma expressão individual (Hill, Paine & Rochester, 2010).

Assim, acerca da primeira característica que define o voluntariado, o não pagamento, é salientado neste trabalho que, com efeito, é possível que em algumas circunstâncias específicas possa ocorrer legitimamente alguma retribuição monetária aos voluntários, por exemplo através do reembolso de algumas despesas incorridas. Este tipo de situações não coloca em causa o pressuposto de gratuidade subjacente à actividade dos voluntários.

No que concerne ao pressuposto de que o voluntariado decorre de uma acção livre (e portanto voluntária), o trabalho do IVR identifica algumas situações em que as pessoas podem ser influenciadas a exercer o voluntariado, diminuindo pois em certa medida o grau de espontaneidade implícito no conceito. Na análise desta dimensão, são apresentados alguns exemplos de pressão social (uma campanha promovida na comunidade local para apelar ao voluntariado), institucional (o apelo de um director ao voluntariado no seio da organização) ou individual (o convite de um amigo para integrar uma organização onde já colabora como voluntário) que podem ocorrer, no âmbito do fenómeno (Hill, Paine & Rochester, 2010).

Estas variações subjacentes à caracterização do fenómeno são também referidas por Cnaan *et al* (1996) que na sua abordagem preconizam que o fenómeno de ser voluntário tem uma amplitude que pode ir desde a *free will* à *obligation to volunteer*, ou ainda, desde a ausência total de remuneração (“*none at all*”) a uma retribuição parcial (“*stipend or low pay*”).

Relativamente ao terceiro princípio, o pressuposto de que o voluntariado gera benefícios para os outros, a ideia fundamental implícita é de que uma actividade desenvolvida por uma determinada pessoa cujo benefício reverta para os familiares ou amigos dessa pessoa não deve ser considerada voluntariado. Este pressuposto está bem explícito na legislação portuguesa de enquadramento do voluntariado mais especificamente na Lei 71/98 de 3 de Novembro que preconiza no n.º 2 do artigo 2º que “...Não são abrangidas pela presente Lei as actuações que, embora desinteressadas, tenham um carácter isolado e esporádico ou sejam determinadas por razões familiares, de amizade e de boa vizinhança”.

6. Enquadramento legal do Voluntariado

Já foram referenciados neste estudo alguns documentos formais que pretenderam fomentar a promoção do voluntariado no contexto internacional, emitidos sobretudo pela ONU e União Europeia. A presente secção pretende, não só caracterizar o enquadramento legislativo de suporte para este domínio vigente em Portugal, uma vez que o nosso estudo se focaliza neste contexto em particular, mas também referir sumariamente a existência, ou não, de quadros legais similares, no contexto da União Europeia e nos E.U.A..

Em Portugal, são dois os diplomas legais centrais que regulam a actividade do voluntariado: a Lei 71/98 que estabelece as bases do enquadramento jurídico do voluntariado e o Decreto Lei 389/99 que constitui um desenvolvimento da mesma, prevendo nomeadamente “instrumentos operativos que permitam efectivar os direitos dos voluntários e promover e consolidar um voluntariado sólido, qualificado e reconhecido socialmente”.

A Lei 71/98 começa por consagrar, no âmbito do seu artigo 1º, o princípio geral de que “O Estado reconhece o valor social do voluntariado como expressão do exercício livre de uma cidadania activa e solidária e promove e garante a sua autonomia e pluralismo.”

De seguida, define nos seus artigos 2º e 3º os conceitos de voluntariado e voluntário, respectivamente. Assim preconiza este diploma que Voluntariado é “o conjunto de acções de interesse social e comunitário, realizadas de forma desinteressada por pessoas, no âmbito de projectos, programas e outras formas de intervenção, ao serviço dos indivíduos, das famílias e da comunidade, desenvolvidos sem fins lucrativos por entidades públicas ou privadas” e que por voluntário se entende “o indivíduo que de forma livre, desinteressada e responsável se compromete, de acordo com as suas aptidões próprias e no seu tempo livre, a realizar acções de voluntariado no âmbito de uma organização promotora.”

Adicionalmente, o n.º 2 do artigo 3º estabelece ainda que “a qualidade de voluntário não pode, de qualquer forma, decorrer de relação de trabalho subordinado ou autónomo ou de qualquer relação de conteúdo patrimonial com a organização promotora, sem prejuízo de regimes especiais constantes da lei”.

Ainda no âmbito da Lei 71/98, especificamente no número 3 do artigo 4º, são definidos os domínios de actuação em que a actividade de voluntariado pode ser desenvolvida, a saber: “domínios cívico, da acção social, da saúde, da educação, da ciência e cultura, da defesa do património e do ambiente, da defesa do consumidor, da cooperação para o desenvolvimento, do emprego e da formação profissional, da reinserção social, da protecção civil, do desenvolvimento da vida associativa e da economia social, da promoção do voluntariado e da solidariedade social, ou em outros de natureza análoga”.

Ao voluntário é reconhecido um conjunto de direitos e deveres consignados nos artigos 7º e 8, nomeadamente:

“Direitos do voluntário- a) Ter acesso a programas de formação inicial e contínua, tendo em vista o aperfeiçoamento do seu trabalho voluntário; b) Dispor de um cartão de

identificação de voluntário; c) Enquadrar-se no regime do seguro social voluntário, no caso de não estar abrangido por um regime obrigatório de segurança social; d) Exercer o seu trabalho voluntário em condições de higiene e segurança; e) Faltar justificadamente, se empregado, quando convocado pela organização promotora, nomeadamente por motivo do cumprimento de missões urgentes, em situações de emergência, calamidade pública ou equiparadas; f) Receber as indemnizações, subsídios e pensões, bem como outras regalias legalmente definidas, em caso de acidente ou doença contraída no exercício do trabalho voluntário; g) Estabelecer com a entidade com que colabora um programa de voluntariado que regule as suas relações mútuas e o conteúdo, natureza e duração do trabalho voluntário que vai realizar; h) Ser ouvido na preparação das decisões da organização promotora que afectem o desenvolvimento do trabalho voluntário; i) Beneficiar, na qualidade de voluntário, de um regime especial de utilização de transportes públicos, nas condições estabelecidas na legislação aplicável; j) Ser reembolsado das importâncias despendidas no exercício de uma actividade programada pela organização promotora, desde que inadiáveis e devidamente justificadas, dentro dos limites eventualmente estabelecidos pela mesma entidade”;

“Deveres do voluntário- a) Observar os princípios deontológicos por que se rege a actividade que realiza, designadamente o respeito pela vida privada de todos quantos dela beneficiam; b) Observar as normas que regulam o funcionamento da entidade a que presta colaboração e dos respectivos programas ou projectos; c) Actuar de forma diligente, isenta e solidária; d) Participar nos programas de formação destinados ao correcto desenvolvimento do trabalho voluntário; e) Zelar pela boa utilização dos recursos materiais e dos bens, equipamentos e utensílios postos ao seu dispor; f) Colaborar com os profissionais da organização promotora, respeitando as suas opções e seguindo as suas orientações técnicas; g) Não assumir o papel de representante da organização promotora sem o conhecimento e prévia autorização desta; h) Garantir a regularidade do exercício do trabalho voluntário de acordo com o programa acordado com a organização promotora; i) Utilizar devidamente a identificação como voluntário no exercício da sua actividade.”

Outro princípio importante definido neste dispositivo legal, mais especificamente no artigo 9º, é que o desenvolvimento da actividade de voluntariado deve alicerçar-se sempre no estabelecimento entre a organização promotora e o voluntário, de um

programa de voluntariado que especifica as condições subjacente à colaboração a empreender.

O programa de voluntariado consiste no fundo, num acordo formal, estabelecido entre a organização promotora e o voluntário, que, por um lado, expressa a adesão livre, desinteressada e responsável do voluntário a realizar acções de voluntariado no âmbito dessa organização e define as relações mútuas da organização e voluntário, especificando a natureza, a duração da colaboração, e os direitos e deveres aplicáveis a ambas as partes¹.

Por sua vez, o Decreto - Lei 389/99, enquanto dispositivo que traduz um desenvolvimento da Lei 71/98, contempla a criação do Conselho Nacional para a Promoção do Voluntariado (CNPV), organismo que no âmbito nacional, é responsável por “operacionalizar diversas acções relacionadas com a efectivação dos direitos dos voluntários, designadamente no que respeita à cobertura de responsabilidade civil das organizações promotoras, em caso de acidente ou doença contraída no exercício do trabalho voluntário e à emissão e controlo do cartão de identificação do voluntário” e que tem como objectivos fundamentais:

Desenvolver as acções indispensáveis ao efectivo conhecimento e caracterização do universo dos voluntários;

Apoiar as organizações promotoras e dinamizar acções de formação, bem como outros programas que contribuam para uma melhor qualidade e eficácia do trabalho voluntário, e desenvolver todo um conjunto de medidas que, situadas numa lógica de promoção e divulgação do voluntariado, concorram, de forma sistemática, para a sua valorização e para sensibilizar a sociedade em geral para a importância da acção voluntária como instrumento de solidariedade e desenvolvimento.

Por último, em 2010, a Resolução do Conselho de Ministros n.º 62/2010 instituiu 2011 como Ano Europeu do Voluntariado e atribuiu ao CNPV a responsabilidade pela coordenação e acompanhamento da execução a nível nacional, das actividades associadas ao programa nacional do Ano Europeu de Voluntariado.

No que concerne ao contexto dos outros países da União Europeia, o relatório *Volunteering in the European Union* regista que “na maioria dos estados membros da

¹ <http://www.voluntariado.pt>, consultado em 11/10/2011

União Europeia não existe um quadro legal específico para legislar o voluntariado, embora existam em alguns casos políticas estabelecidas de suporte ao desenvolvimento do voluntariado” (GHK, 2010:55). Os estados que possuem legislação específica para este domínio são: Portugal, Espanha, Bélgica, Chipre, República Checa, Hungria, Itália, Letónia, Malta, Polónia e Roménia. (GHK, 2010).

Salienta-se porém, que o mesmo relatório conclui que existem diferenças significativas, quanto ao nível de expressão da actividade de voluntariado, nos diferentes estados membros, sendo que não se verifica uma relação directa entre a existência de um quadro legal específico para o voluntariado e o grau de actividade de voluntariado existente. Por exemplo, os quatro países – Áustria, Dinamarca, Suécia e Reino Unido - em que cerca de 40% da população adulta está envolvida em actividades de voluntariado, e que portanto têm um grau de actividade muito elevado, não possuem um enquadramento legal específico para o voluntariado. As tradições e contextos específicos de cada país ajudam a compreender estas especificidades (GHK, 2010). Com efeito, a existência de um enquadramento legal específico revela-se mais importante em países cuja cultura não tem implícito o voluntariado como princípio (Miceva, 2007).

Espanha foi o primeiro país Ibero-Americano a aprovar legislação neste âmbito em 1996 (Nelson, 2005), com a Lei 6/96 de 5 de Janeiro (Moreno & Yoldi, 2008). Adicionalmente, as várias áreas administrativas aprovaram as suas próprias leis que visam a descentralização do voluntariado, facultando um serviço tão próximo quanto possível das comunidades. Foram ainda criadas agências responsáveis por coordenar actividades de promoção, desenvolvimento e acreditação do voluntariado (Nelson, 2005).

No Reino Unido, país com uma forte tradição de voluntariado, o voluntariado e os voluntários estão implicitamente protegidos e integrados em vários diplomas (Miceva, 2007), através de determinadas iniciativas. Por exemplo, embora a legislação laboral não faça uma referência explícita aos voluntários, constitui uma boa prática alargar aos voluntários os mesmos direitos dos trabalhadores remunerados. Paralelamente, o acordo de relações entre o governo e o Sector das Associações Voluntárias estipula princípios chave e pressupostos que definem esta relação mas não é um diploma legal. Para além disso, o governo apoia financeiramente iniciativas e organizações de voluntários, como foi o caso do Programa de Voluntários do Milénio, que apoiou o desenvolvimento do voluntariado na faixa etária dos 16-24. Os jovens eram incentivados a realizar 200 horas

de trabalho voluntário num ano que seria depois reconhecido com um certificado emitido pelo Secretário de Estado da Educação e Formação (Nelson, 2005).

No que concerne ao contexto americano, o primeiro diploma para legislar a actividade de voluntariado nos E.U.A., designado *Domestic Volunteer Service Act*, remonta a 1973, tendo sido alvo de vários aditamentos no sentido de alargar os esforços de coordenação da actividade a nível nacional, liderado por uma agência estatal que actualmente é a *Corporation for National and Community Service*. Existe também neste país uma forte tradição de apoio financeiro à implementação de programas de voluntariado (Nelson, 2005).

Podemos pois concluir que a existência de diplomas específicos a legislar a actividade de voluntariado, num determinado país, não garante, por si só, o crescimento e desenvolvimento da mesma mas continua a ser importante existir um quadro legal de enquadramento para garantir que o voluntariado seja formalmente reconhecido como actividade com uma identidade própria, autónoma do exercício de uma actividade remunerada e determinar claramente os direitos e deveres inerentes ao voluntariado, assegurando nomeadamente o direito a reembolso de despesas incorridas na actividade, sem incidência de impostos. Estes pressupostos legais são ainda importantes para proteger o voluntário no exercício da actividade e salvaguardar que ser voluntário não traga prejuízos aos próprios voluntários (Miceva, 2007).

Paralelamente, a elaboração de um quadro legal para a actividade de voluntariado ou revisão do já existente, deverá ser acompanhada de objectivos mensuráveis e realistas a alcançar e integrar as especificidades das tradições de voluntariado locais e os *stakeholders* já existentes, de modo a não constituir um obstáculo ou desincentivo ao contributo desses agentes.

7. O porquê de ser voluntário: determinantes e motivações subjacentes ao serviço de Voluntariado

A acção de ser voluntário implica “afectar tempo e energia para desenvolver um serviço que beneficia alguém, a sociedade ou uma comunidade, sem esperar uma recompensa financeira ou material” (Akingbola, 2011:54). Assim, para compreender o fenómeno do voluntariado importa estudar que tipo de motivações despoletam num indivíduo a vontade e posterior decisão de se tornar voluntário, sendo que esta linha de investigação

encontra um significativo desenvolvimento na literatura. Em simultâneo com o estudo das motivações dos voluntários, encontram-se também trabalhos que analisam a existência de factores determinantes do voluntariado, ou seja, quais as características que quando presentes, podem actuar como preditores do fenómeno, propiciando a sua ocorrência. Estas duas dimensões de análise estão interligadas na medida em que procuram dar resposta à questão “Porque motivo as pessoas decidem ser voluntários?”, pelo que a abordagem a estas duas variantes é feita conjuntamente nesta secção. Acresce ainda referir que o estudo das determinantes e motivações que estão na génese do voluntariado é de reconhecida importância para as organizações que trabalham com voluntários e que, por conseguinte, cujo sucesso depende do recrutamento e retenção dos mesmos (Bussel & Forbes, 2002).

Uma das vertentes de análise das determinantes do voluntariado patente na literatura é a perspectiva de análise sócio demográfica dos voluntários, onde se enquadram alguns trabalhos desenvolvidos Wilson & Musick (1997), que referenciam a influência de variáveis como a idade, o género ou a raça, no exercício do voluntariado. Assim, a idade é um factor de relevo na medida em que, por um lado, pode constituir uma medida da maior ou menor experiência do voluntário. Para além disso, a idade define o estágio da vida de uma pessoa: os mais jovens, solteiros e sem filhos menores, terão à partida uma maior disponibilidade para ser voluntários; os mais idosos uma vez que potencialmente reformados, também deverão estar mais disponíveis, mas atendendo à idade, poderão possuir menos saúde, o que poderá limitar a possibilidade de participarem em determinadas actividades. Quanto ao género, Wilson & Musick (1997) apontam a tendência para uma maior propensão do género feminino para o exercício do voluntariado.

Para além destes factores, Wilson & Musick (1997); Wilson & Musick (1998), conceptualizam mais três categorias de factores determinantes do voluntariado: o capital humano, o capital social e o capital cultural. Na primeira incluem-se variáveis como a educação e a remuneração, tendo-se registado uma influência positiva entre as mesmas e o exercício do voluntariado. Na categoria capital social, os autores incluem dois indicadores a considerar: o primeiro indicador reside na cadeia de relações sociais que o indivíduo consegue estabelecer e que podem significar acesso a informação, reconhecimento e confiança, aumentando por conseguinte, a propensão para o voluntariado. O segundo indicador, com um carácter mais indirecto, é a existência de

crianças no contexto familiar. Com efeito, em torno das crianças são geradas várias oportunidades de criar relações. Finalmente, a categoria capital cultural inclui os valores dos indivíduos. Em particular, os autores estudam a influência dos valores religiosos, os quais têm reflexo positivo na propensão para o voluntariado.

Thoits & Hewitt (2001) referem-se também à existência de literatura significativa sobre as características sócio demográficas que podem constituir factores preditores do voluntariado mas alertam também para os limites dessas inferências. Nomeadamente, o facto de os estudos se situarem em contextos específicos e em organizações formais, não considerando, por conseguinte, o voluntariado que ocorre a título individual. Salientam ainda que a existência de correlações entre as diferentes variáveis pode inverter o resultado: por exemplo, a influência de variáveis como o género, a raça ou a idade, é minorada com um controlo do estatuto sócio económico. Procurando resumir os posicionamentos existentes na literatura à data, Thoits & Hewitt (2001), identificam quatro modelos conceptuais principais: 1) O modelo das motivações dos voluntários (centra-se nas motivações e objectivos subjacentes ao voluntariado, salientando que muitas vezes a decisão de ser voluntário deriva não de uma mas de várias motivações que podem coexistir no mesmo indivíduo); 2) O modelo dos valores e atitudes (focaliza-se na relação entre os valores/crenças do indivíduo e a predisposição para ser voluntário, pressupondo que valores como o altruísmo ou um sentido de dever cívico propiciarão o voluntariado. Conclui-se porém que, empiricamente, esta relação não é facilmente demonstrada); 3) O modelo do papel da identidade (experiências passadas de voluntariado promovem o desenvolvimento de uma identidade de voluntário, aumentando a probabilidade de voltar a exercer voluntariado) e 4) O modelo da personalidade do voluntário (preconiza que a personalidade e outras variáveis disposicionais (tais como a empatia, auto-estima, auto eficiência ou um elevado *locus* de controlo interno) são determinantes do trabalho voluntário.

A partir dos resultados de um estudo empírico que os autores desenvolveram com o propósito de avaliar as relações entre o trabalho voluntário na comunidade e seis aspectos do bem estar pessoal – felicidade, satisfação com a vida, auto estima e sentido de controlo sobre a vida, saúde física e depressão - Thoits & Hewitt (2001) propõem um quinto modelo explicativo das determinantes do voluntariado - o modelo do bem estar pessoal. Este modelo preconiza que as características de personalidade e o bem estar físico e mental constituem recursos necessários para desenvolver o voluntariado e

simultaneamente, procura também avaliar, se o voluntariado propicia, por sua vez, um estado de bem estar físico e mental. O modelo defende, por conseguinte, reciprocidade entre estas duas dimensões, ou seja, indivíduos com recursos psicossociais mais elevados e saudáveis física e mentalmente, possuem uma maior predisposição para ser voluntários. Paralelamente, pessoas que prestam serviço à comunidade, experimentam níveis mais elevados de satisfação com a vida, auto-estima, saúde física e mental. No âmbito das propostas explicativas das determinantes do voluntariado, refira-se ainda o modelo interpretativo de Wymer & Starnes (2001), representado através do seguinte esquema:

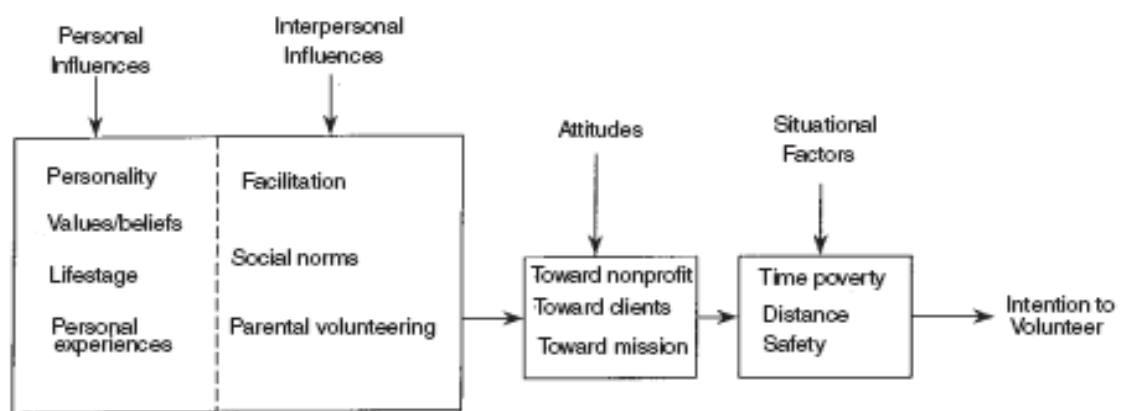


Figura 1: **Determinantes do voluntariado**

Fonte: Wymer & Starnes (2001:69)

Conforme ilustra o esquema, a propensão para exercer o voluntariado deriva desde logo da articulação de factores pessoais e interpessoais.

Na dimensão factores pessoais incluem-se aspectos como a personalidade, os valores/crenças, as suas experiências pessoais e o estágio da vida em que se encontra a pessoa. Wymer & Starnes (2001) indicam a auto-estima e a empatia como duas características de personalidade que se relacionam positivamente com a propensão para o comportamento voluntário. Se por um lado a auto-estima desempenha um papel importante uma vez que o voluntário tem de ter consciência e confiança nas suas capacidades para decidir exercer voluntariado, em contrapartida, a empatia, promove na pessoa um desconforto perante uma situação de infortúnio de outrem que a motiva a

decidir ajudar a minorar esse contexto adverso. Outra característica indicada neste âmbito é o conjunto de valores do próprio indivíduo: quanto mais nobre for o quadro de valores de um indivíduo (integrando valores como o sentido de responsabilidade moral, de cumprimento do dever ou ainda valores religiosos), maior será a probabilidade de se tornar voluntário. Por sua vez, as experiências pessoais podem influenciar positivamente a prática do voluntariado, na medida em que por vezes é a vivência de determinadas situações a título pessoal que pesa nessa decisão. A título de exemplo, a prática do voluntariado em idade jovem poderá potenciar a colaboração como voluntário do indivíduo, já na idade adulta. Outra situação enquadrável neste âmbito é o caso de alguém que decide ser voluntário para ajudar quem enfrenta uma situação difícil que o próprio já vivenciou (em situações de doença, por exemplo). Finalmente, dentro da dimensão factores pessoais, Wymer & Starnes (2001) referem ainda o estágio da vida da pessoa - a diferentes momentos da vida correspondem interesses e disponibilidades diversos - que pode ser aferido por aspectos como a idade, o estado civil, a ocupação profissional, a idade dos dependentes a cargo.

No que concerne à dimensão factores interpessoais, os autores salientam a importância de aspectos como os contactos com pessoas que já sejam voluntários (designado de *facilitation* no esquema), a influência de alguns valores marcantes (ambientais, sociais ou outros) partilhados por algumas comunidades (*social norms*) e ainda o exemplo dado pelos pais que também exerçam voluntariado (*parental volunteering*).

Da conjugação destas duas dimensões (factores pessoais e factores interpessoais), resultam, segundo Wymer & Starnes (2001), determinadas atitudes dos indivíduos que influenciarão a sua vontade de participar, ou não, numa determinada causa ou instituição.

No modelo de Wymer & Starnes (2001), a decisão de se tornar voluntário é ainda influenciada pelo contexto da própria pessoa. Os factores situacionais subjacentes ao indivíduo, que podem ser diversos - o tempo de que dispõe ou ainda a distância geográfica, por exemplo- determinam também essa decisão pelo que estão representados no esquema subjacente a este modelo.

Em paralelo com estas diferentes perspectivas sobre as determinantes do voluntariado encontram-se também na literatura vários estudos sobre as motivações dos voluntários.

A primeira motivação para ser voluntário referenciada na literatura está directamente relacionada com a definição do voluntariado como um acto de altruísmo. Nesta

perspectiva, a razão que impele os indivíduos a tornarem-se voluntários é o desejo de ajudar os outros (Bussel & Forbes, 2002). Por conseguinte, a recompensa esperada pelos voluntários consistiria apenas no “prazer de servir” adveniente do voluntariado (Wilson & Pimm, 1996), argumento este que nos remete para os pressupostos do modelo do bem estar pessoal de Thoits & Hewitt (2001), já referido nesta secção.

Porém, à medida que a literatura sobre a temática foi sendo desenvolvida, surge um novo posicionamento, citado nos trabalhos de Bussel & Forbes (2002), que preconiza que o voluntariado pode também ser inspirado por motivos egoístas, ou seja, os voluntários são também movidos por interesses próprios que pretendem satisfazer. Os autores apresentam até como exemplo o caso de uma instituição de educação do Reino Unido, em que os familiares das crianças utentes actuam como voluntários ao serviço da mesma, com o intuito de prevenir o encerramento da instituição. Assim, nesta fase, as motivações dos voluntários passam a subdividir-se entre motivações altruístas e motivações egoístas e passa a vigorar a ideia de que existe um retorno para os voluntários da actividade que desenvolvem. O voluntariado deixa pois de ser explicado por uma relação unívoca em que o voluntário dá algo e passa a ter subjacente uma lógica de troca. Por outras palavras, passa a vigorar o pressuposto de que a maioria dos voluntários não actua numa atitude puramente altruísta mas procuram algumas contrapartidas de retorno, tais como o contacto social com os outros, o desenvolvimento pessoal, a aquisição de competências e a aprendizagem, a oportunidade de enfrentar desafios e alcançar objectivos próprios (Willis, 1991). Aprofundando este entendimento, Cnaan e colegas desenvolveram um modelo - a *net cost theory* - que postula que a percepção pública da actividade voluntária resulta da análise do resultado líquido aferido numa determinada situação de voluntariado. Este resultado líquido resulta da comparação entre o custo total da acção e o total de benefícios advenientes, para os voluntários. Assim, a acção voluntária será classificada desde um estado mais puro (aquele em que o custo líquido é mais elevado) para um estado mais lato (aquele em que o custo líquido é menor) (Cnaan & Amroffell, 1994; Cnaan, Handy, & Wadsworth, 1996).

Para testar a aplicabilidade da abordagem do *net cost*, em diferentes contextos culturais, Handy, Cnaan, Brudney, Ascoli, Meijs & Rande (2000) desenvolveram um estudo empírico aplicado no Canadá, Índia, Itália, Noruega e Estados Unidos, que confirma essa teoria. De uma forma geral, nesses vários cenários, quanto maior for o retorno que

o voluntário retire da sua actividade, mais negativa é a percepção pública do seu papel. Com efeito, para que um indivíduo seja percebido como voluntário, os custos reconhecidos têm claramente de ultrapassar os ganhos registados.

Uma vez consolidado o entendimento de que o voluntariado pode ser fruto, não de apenas uma mas de várias motivações, emergem diferentes propostas explicativas consubstanciadas em modelos multi-factoriais.

Wilson & Pimm (1996) identificam uma taxonomia extensa de motivações e recompensas associadas ao trabalho de voluntariado: desde a puritana vontade de ajudar o próximo, à busca da satisfação de necessidades sociais previstas no quadro teórico de Maslow (1954), a uma necessidade de mudança, ao desejo de contribuir para a comunidade, a uma forma de combater a solidão promovendo o contacto com novas pessoas, a uma afinidade com a área de intervenção por razões pessoais (por exemplo, colaborar numa organização para pessoas com deficiência mental, pelo facto de um familiar ter este problema), a uma lógica de gratidão por algo já recebido (na área da saúde, é muito frequente que pessoas que enfrentaram determinada doença colaborem com associações dando apoio a outros doentes, como forma de retribuir o apoio que outrora receberam), a uma busca de reconhecimento público, ou ainda, a um meio de obter qualificação profissional.

Por sua vez, Bussel & Forbes (2002) elencam também uma panóplia de factores motivacionais passíveis de originar o voluntariado: o voluntariado pode constituir uma oportunidade de o indivíduo expressar as suas crenças e valores (frequentemente religiosas) e disseminá-las; o voluntariado poderá decorrer da solicitação e/ou inspiração de alguém próximo do voluntário (um amigo ou familiar), ou poderá ainda resultar de uma iniciativa empresarial (*corporate voluntarism* ou voluntariado empresarial). Referem ainda os autores que, no que concerne ao voluntariado empresarial, é possível encontrar duas posturas interpretativas distintas: se por um lado se reconhece a pertinência e importância do mesmo, por outro recaem sobre estas iniciativas interpretações menos positivas, associando-as por exemplo a intervenções camufladas de *downsizing*, ou actuações estratégicas de marketing da organização que reforçam a sua reputação na envolvente económico-social, contribuindo em última instância para a conquista de maiores quotas de mercado e portanto lucros mais elevados. Em paralelo, os próprios colaboradores podem retirar benefícios, tais como o desenvolvimento de *networks*.

Outro trabalho de relevo sobre esta temática é o estudo desenvolvido por Yeung (2004) em que, através de 18 entrevistas realizadas a voluntários, a autora procura explorar a origem da motivação desses voluntários, com base nas experiências individuais e no significado que o voluntariado assume para eles. Através de entrevistas semi-estruturadas, a abordagem ao tema da motivação e empenhamento com o voluntariado não era feita a partir de perguntas directas mas em articulação com outros temas, versando as três dimensões temporais - experiências e significados actuais do voluntariado e perspectivas futuras. O estudo adopta uma perspectiva holística, ou seja, não se restringe às razões que estão na origem do voluntariado, alargando-se também a motivações passadas e actuais, elementos de empenhamento, mudanças ocorridas na motivação, bem como nos factores de empenhamento para futuro voluntariado (Yeung, 2004). Desse estudo resultou um modelo interpretativo do fenómeno da motivação dos voluntários com um formato octogonal que deriva do cruzamento de quatro dimensões bipolares que se interrelacionam, sumariamente apresentado de seguida:

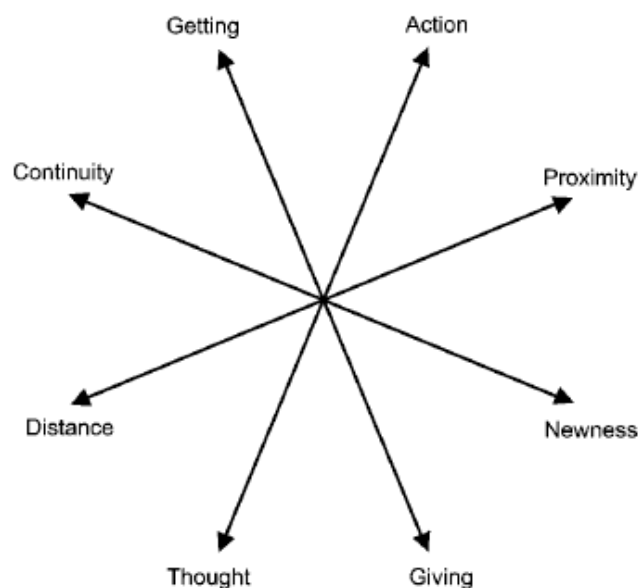


Figura 2: **Modelo octogonal interpretativo da motivação dos voluntários**

Fonte: Yeung (2004: 32)

Cada uma das dimensões apresentadas, segundo a autora, agrupa um conjunto de elementos motivacionais:

Dimensão *Getting - Giving*: nesta dimensão emergem como factores motivacionais: 1) no pólo *Getting* (receber): auto-realização, bem estar pessoal, recompensas emocionais, uma forma de ocupar o tempo e experiência profissional; 2) no pólo *Giving* (dar): as necessidades especiais dos destinatários do voluntariado (idosos, jovens, desfavorecidos - o voluntariado é entendido como factor de combate à exclusão social), a vontade de ajudar, as características altruístas dos voluntários, o desejo de contribuir para disseminar as boas práticas de ajudar os outros, um contributo para apoio interaccional e as experiências pessoais (o ajudar porque já foi ajudado e o querer partilhar com os outros que é possível vencer as dificuldades);

Dimensão *Continuity - Newness*: nesta dimensão emergem como factores motivacionais: 1) no pólo *Continuity* (continuidade): familiaridade com o domínio de acção, experiências de voluntariado anteriores positivas, uma extensão da vertente pessoal, a própria identidade do indivíduo, um substituto que dá continuidade ao trabalho (pago), uma manutenção do bem estar pessoal, garantindo que o indivíduo se mantém activo; 2) no pólo *Newness* (novidade): o voluntariado constitui uma nova área de interesse, um ponto de equilíbrio (para contrabalançar situações pessoais de crise ou stress, por exemplo), uma extensão da criatividade do indivíduo (um enriquecimento pessoal com novas experiências e conhecimentos), a aquisição de novos conhecimentos e competências e desafios, uma oportunidade de mudança e crescimento pessoal.

Dimensão *Distance - Proximity*: nesta dimensão emergem como factores motivacionais: 1) no pólo *Distance*: a flexibilidade do trabalho voluntário, o carácter por vezes pouco estruturado das actividades e a natureza das actividades, o facto de o trabalho de voluntariado não obrigar a um compromisso totalmente rígido; 2) no pólo *Proximity* (proximidade social): um dos factores que pode originar o voluntariado é o desejo de pertença a um grupo ou de conhecer pessoas, a busca de um sentimento de espírito de corpo, a interacção verbal (chats e fóruns de discussão) e a natureza social

das actividades, o voluntariado é também entendido como um meio de promoção da interacção social.

Dimensão Thought - Action: nesta dimensão emergem como factores motivacionais: 1) no pólo *Thought* (valores): os valores como o *background* do voluntariado (muitas vezes ligados a orientações religiosas), os modelos religiosos, o crescimento pessoal mental e espiritual; 2) no pólo *Action* (actividade): o voluntariado como forma de ocupar o tempo livre (decorrente de uma situação de reforma, por exemplo), a natureza activa das formas de voluntariado é entendida como apelativa, algumas formas de trabalho voluntário são encaradas como estratégia de evangelização.

Com base nas diferentes referências identificadas, daqui se infere que, se por um lado o altruísmo dos voluntários não pode ser excluído nem negligenciado como factor indutor do voluntariado, por outro lado é irrealista considerar que este é o principal ou o único factor que motiva os voluntários. Em contrapartida, a lista de motivações subjacentes ao voluntariado é complexa, sendo muito mais provável que o voluntário decida participar activamente num projecto impelido por vários factores e não apenas por um único foco motivacional (Wilson & Pimm, 1996).

No mesmo sentido, Handy & Hustinx (2009) salientam o carácter multidimensional da motivação dos voluntários e agrupam toda a extensa panóplia de factores em três macro categorias: os recursos individuais do voluntário, as suas disposições subjectivas e o contexto social envolvente.

O desenvolvimento da investigação acerca das motivações dos voluntários deu também origem à construção de ferramentas para determinar e explicar essas motivações. Ferreira, Proença & Proença (2011) referenciam alguns desses instrumentos, no enquadramento teórico de um estudo empírico que realizaram para estudar as motivações dos voluntários, especificamente em contexto hospitalar. Uma dessas ferramentas é o *Volunteer Functions Inventory* (VFI), proposto por Clary & Snyder, (1999). Este instrumento avalia cada uma das seis funções que integram um perfil previamente definido e que potencialmente estão na origem do voluntariado: 1) valores (os indivíduos tornam-se voluntários para expressar um conjunto de valores, como o humanitarismo), 2) compreensão (o voluntário quer aprender mais sobre o mundo e usar competências que nunca colocou em prática), 3) função social (o voluntário pretende desenvolver ou reforçar relações sociais), 4) carreira (o voluntário quer adquirir

experiência profissional através do voluntariado), 5) protecção (o voluntariado constitui uma forma de combater as dificuldades e problemas pessoais) e 6) reforço (é possível crescer e desenvolver-se psicologicamente através do voluntariado).

Com base em estudos empíricos que desenvolveram, Clary & Snyder (1999) concluem que tipicamente os respondentes identificam os valores, a compreensão e o reforço como as funções de maior relevo. Em contrapartida, a carreira, a função social e de protecção são de menor relevo. Os autores salientam que esta hierarquização varia de grupo para grupo e concluem no sentido da natureza multimotivacional do voluntariado, posicionamento já aqui apresentado, ou seja, diferentes voluntários pretendem alcançar diferentes objectivos e o mesmo voluntário pode estar motivado por mais do que um objectivo (Clary & Snyder, 1999).

8. A Gestão de Voluntários

Com base no estudo encomendado pela Direcção Geral da Educação e Cultura publicado em 2010, *Volunteering in the European Union*, que procurou traçar o panorama do voluntariado nos 27 Estados membros, existem entre 92 a 94 milhões de adultos envolvidos em actividades de voluntariado na União Europeia.

Em Portugal, entre 2006 e 2007, foi desenvolvido pelo Observatório do Emprego e Formação Profissional, um estudo sobre o Voluntariado no país, por solicitação do Conselho Nacional para a Promoção do Voluntariado (CNPV). No levantamento realizado que incidiu sobre uma amostra de 3017 instituições promotoras de voluntariado, concluiu-se que, num total de 923 instituições respondentes, existiam cerca de 360 mil voluntários.

Os números elencados constituem apenas alguns exemplos que evidenciam que o voluntariado constitui uma parte substancial do trabalho produtivo para muitas sociedades e atendendo também aos benefícios que o voluntariado pode trazer para uma organização (Ferreira *et al.*, 2008), a literatura aponta, pois, para a necessidade de encarar a força de trabalho voluntária de uma forma séria e profissional, e das organizações terem programas de voluntariado formalizados e competentemente geridos.

No âmbito da problemática da gestão de voluntários, debate-se desde logo a necessidade e adequabilidade da profissionalização do sector. Paralelamente estudam-se também quais as melhores práticas a aplicar ao voluntariado.

8.1. Profissionalização do Voluntariado: o debate

No que concerne à profissionalização da actividade de voluntariado, na linha de investigação que debate, não só a adequabilidade da incorporação de práticas de gestão no suporte à actividade de voluntariado, mas também o tema da formação das pessoas que na prática gerem os programas de voluntariado e dos próprios voluntários, registam-se dois posicionamentos distintos: os que entendem que a profissionalização dos voluntários e das práticas de gestão dos mesmos é positiva e essencial, e os que consideram que essa profissionalização tem desvantagens, pode desvirtuar o verdadeiro sentido do voluntariado e até excluir alguns voluntários (Gay, 2001).

Nos argumentos em prol da profissionalização, Willis (1991) considera que a implementação de boas práticas que envolvam os voluntários é vital para a eficiência da actividade de voluntariado e que, paralelamente, a gestão de voluntários requer um conjunto de competências e sensibilidades por parte do corpo de gestão da organização. No mesmo sentido, Gay (2001) salienta que o desenvolvimento da própria actividade de voluntariado implica a profissionalização, que promoverá um incremento do nível de qualidade da actividade desenvolvida, fundamental numa área que está muitas vezes associada a financiamentos do Estado, cuja lógica de atribuição obedece a níveis de exigência crescentes. No que concerne a este argumento, a literatura acrescenta ainda que no caso das organizações não empresariais, que se caracterizam por uma elevada dependência financeira do Estado e baixos recursos, esta questão é ainda mais premente (PVSCV, 2007). Jackson (2009) sublinha esta tendência, com base no exemplo particular das organizações não governamentais (ONG's), onde o acesso ao financiamento se tem tornado cada vez mais restritivo, limitado por requisitos financeiros e exigências ao nível da organização das instituições, pelo que conclui que a gestão tendencialmente se tornará um factor crítico de sucesso no sector internacional das ONG's.

Ainda no âmbito da argumentação favorável à profissionalização do voluntariado, Gay (2001) acrescenta que esse processo traz os seguintes contributos positivos: a conquista de visibilidade, o reconhecimento público do trabalho desenvolvido e os ganhos de confiança por parte dos que apoiam e muitas vezes financiam os projectos de voluntariado.

Outro contributo positivo da profissionalização referenciado na literatura, com base em alguns estudos de caso desenvolvidos, é uma taxa de retenção mais elevada alcançada pelas instituições que internamente adoptam determinadas práticas de gestão, tais como o reconhecimento do trabalho desenvolvido pelos voluntários, a promoção do desenvolvimento das competências dos voluntários, nomeadamente através da formação, ou ainda o recrutamento de voluntários através de outros voluntários (Brudney & Hager, 2004).

Assim, da articulação dos argumentos referidos que fundamentam a adequabilidade e necessidade de uma gestão profissional dos voluntários (para garantir a eficiência da actividade, os patamares de qualidade crescentes exigidos e por conseguinte os financiamentos que sustentam uma parte substancial das organizações sem fins lucrativos, o reconhecimento público do trabalho que desenvolvem e apoio dos *stakeholders*, e ainda para assegurar a retenção dos seus recursos humanos), decorre um outro argumento, na mesma lógica, de foro mais abrangente: com efeito, a necessidade de sustentabilidade das próprias organizações que promovem o voluntariado impele a que as mesmas tenham de adoptar uma orientação estratégica em todas as actividades que desenvolvem, nomeadamente implementando boas práticas na sua gestão estratégica e operacional, incluindo em relação ao voluntariado (Weerawardena *et al*, 2009).

Em contrapartida, no lado oposto deste debate, encontramos argumentos que defendem que a profissionalização da actividade de voluntariado não é necessariamente algo positivo.

O primeiro argumento tem a ver com a própria essência do voluntariado. A profissionalização supõe princípios de formalização e regulamentação, logo, em certa medida, afigura-se contrária aos próprios valores do voluntariado (Smith, 1996) e ainda, como refere o autor, pode desincentivar a prática do voluntariado, nomeadamente em potenciais voluntários, voluntários que trabalhem com grupos marginalizados ou ainda voluntários já em exercício que, embora já estejam a fazer um bom trabalho, não se

disponibilizem a aderir ao processo de profissionalização. Gay (2001) apresenta outros argumentos enquadráveis nesta mesma linha: a profissionalização não é adequada ao voluntariado, na medida em que a actividade de voluntariado é demasiado diversa para se tornar numa profissão. Para além disso, a profissionalização estreitará as áreas e o número de voluntários, tendo por conseguinte um reflexo negativo no crescimento geral da actividade. Vinculando a atribuição de apoios financeiros por parte do governo a um determinado nível de formalização exigido, a priori, algumas instituições com menor capacidade organizativa ficarão de fora deste processo. No rol de argumentos desfavoráveis à profissionalização do voluntariado, Gay (2001) acrescenta ainda que o processo reduz a liberdade de resposta, por parte dos gestores dos projectos de voluntariado, aos desafios que vão sendo colocados pela própria envolvente, uma vez que a gestão profissional se orienta por modelos pré-definidos.

O resultado prático deste debate acerca da profissionalização é um quadro diversificado de situações, variável de país para país. Assim, o Reino Unido constitui um caso de destaque onde a profissionalização dos voluntários encontra um nível de maturidade e desenvolvimento significativo, traduzido na existência de um referencial nacional de competências para a gestão de voluntários, na existência de uma associação profissional de gestores de voluntariado (*Association of Volunteers Managers*) bem como na oferta de formação específica para o exercício de funções de voluntariado e gestão de voluntários, reconhecidas e certificadas no âmbito do sistema nacional de qualificações deste país e que portanto permitem depois uma certificação profissional. Existe já um número significativo de instituições a disponibilizar cursos específicos nesta área, na modalidade presencial e à distância². Algumas dessas ofertas formativas são disponibilizadas por instituições promotoras de voluntariado que consideram que essas iniciativas são importantes para aumentar a credibilidade e consistência do trabalho desenvolvido (Third Sector, 2011). Para além deste país ter uma forte tradição de voluntariado - cerca de 40% dos adultos estavam envolvidos em actividades de voluntariado, (GHK: 2010) -, o suporte formal do Governo, através do desenvolvimento de programas específicos de apoio ao desenvolvimento do voluntariado e da qualificação dos recursos humanos envolvidos nas actividades, contribui para alavancar

² (http://www.skills-thirdsector.org.uk/qualifications_learning/qualifications/, acedido em 27/11/2011, 19h).

este processo. Salienta-se neste contexto, o lançamento ainda há pouco tempo, de um programa deste tipo, orçamentado em 3 milhões de libras, sendo que 1 milhão desse valor se destinou especificamente para apoiar a formação e outras iniciativas de gestão de competências de gestores de voluntariado. As ofertas de formação existentes são de diferentes níveis mas ainda não existe oferta ao nível pós-graduado, o que deriva, por um lado, de um baixo nível de remuneração dos gestores que não justifica um investimento significativo por parte dos próprios, não se perspectivando um retorno do mesmo (Third Sector, 2011).

Outro país onde a actividade de voluntariado tende a ser cada vez mais valorizada e reconhecida é a França, que no já referido relatório *Volunteering in the European Union* (2010) é classificada com o nível médio alto (enquanto que o Reino Unido se incluía no grau muito elevado) quanto ao grau de desenvolvimento do voluntariado. Refira-se neste âmbito, o projecto AVE (*Assessing Voluntary Experiences in a Professional Perspective*), desenvolvido nesse contexto, cujo objectivo era proceder à identificação, avaliação e validação das competências e qualificações, adquiridas por via do voluntariado, visando o seu reconhecimento como meio de aprendizagem informal para fins profissionais. Esta iniciativa, especialmente vocacionada para jovens que viriam a integrar o mercado de trabalho, bem como para trabalhadores que por algum motivo se mantiveram durante algum tempo afastados do mercado do trabalho e pretendessem reciclar e actualizar competências, credibilizou a experiência na qualidade de voluntário, como meio alternativo de desenvolver ou actualizar competências e qualificações, num contexto específico - trabalhando em simultâneo com elementos profissionais e não profissionais, e servindo o interesse geral. Os objectivos subjacentes a este projecto acabaram por ser formalmente validados, através de legislação específica que veio equiparar a experiência adquirida através de iniciativas de voluntariado à experiência profissional, primeiro desde 2000, no domínio das actividades ligadas à juventude e desporto (sendo o desporto a área onde o voluntariado é mais representativo em França) e mais tarde, em 2002, a validação de experiências voluntárias alargou-se a todas as áreas do domínio associativo (Halba, 2004).

Já em Portugal, o nível de profissionalização da actividade de voluntariado é relativamente baixo.

Quanto à formação na área do voluntariado, a oferta encontrada em Portugal é escassa. Para além da formação inicial de curta duração promovida pelo CNPV para voluntários

que vão iniciar a actividade ou alguns eventos de carácter formativo (seminários ou conferências), encontram-se também alguns cursos promovidos internamente nas instituições para os próprios voluntários. Não se verifica, porém, a existência de formação a outros níveis (ensino superior, por exemplo, enquadrada nesta temática). A única iniciativa identificada, mais próxima deste âmbito, é um projecto enquadrado no Programa Gulbenkian do Desenvolvimento Humano, o qual resulta de uma parceria entre a Confederação Portuguesa das Colectividades da Cultura, Recreio e Desporto, o Instituto Superior de Psicologia Aplicada (ISPA) e a Fundação Montepio, através do qual será desenvolvido um estudo sobre o impacto social da acção das colectividades na sociedade portuguesa, ao longo de três anos lectivos (2009-2012). Em paralelo, no contexto deste projecto, o ISPA receberá, na licenciatura em Desenvolvimento Comunitário, dirigentes associativos voluntários que irão colaborar na realização do referido estudo.³

8.2. Práticas de gestão de voluntários

À medida que o voluntariado foi sendo reconhecido como um fenómeno social e económico significativo, desenvolveu-se paralelamente uma consciência de que o voluntariado não é algo que acontece espontaneamente e por magia (Willis, 1991) mas constitui um processo complexo que importa compreender e estudar para garantir a sustentabilidade deste precioso recurso para muitas instituições e uma eficiente utilização do mesmo (Handy & Hustinx, 2009).

Nesta derivação da literatura, foram emergindo trabalhos que procuram analisar as práticas de gestão de voluntários que mais se reproduzem nas organizações, reflectir na sua importância e contributo para o processo, de modo a, num momento posterior, elencar um conjunto de práticas de gestão que pelos resultados positivos que promovem podem ser consideradas boas práticas. Paralelamente, começam também a surgir

³ <http://www.gulbenkian.pt/section154artId2362langId1.html>, acedido em 22/12/2011, 19h).

estudos empíricos sobre a forma como se processa a gestão de voluntários em determinados contextos particulares.

A pertinência do estudo das práticas de gestão de voluntários é também reforçada pela ideia da quantificação dos custos subjacentes à gestão do trabalho voluntário. Moreno & Yoldi (2008) tipificam três categorias de custos: 1) os que decorrem da admissão e integração dos voluntários; 2) os custos ligados ao desenvolvimento e retenção de voluntários e 3) os custos decorrentes da avaliação, acompanhamento e supervisão dos voluntários. Na primeira categoria, incluem-se as horas de trabalho dedicadas pelos responsáveis pelas várias etapas de admissão (elaboração de materiais, desenvolvimento de entrevistas, reuniões de trabalho) e integração, bem como gastos em recursos nomeadamente os subjacentes às acções de promoção e divulgação ou ainda a momentos da selecção (infra-estruturas para realização de entrevistas, por exemplo). Na segunda categoria, enquadram-se todo o tipo de custos decorrentes não só da formação (inicial e contínua) dos voluntários, como também dos mecanismos de reconhecimento, participação e comunicação em vigor na mesma. Inclui ainda as despesas incorridas pelos voluntários no desenvolvimento da sua actividade e que podem ser reembolsadas aos voluntários (despesas de transporte, por exemplo), custos com materiais de desgaste e infra-estruturas utilizadas no desenvolvimento das actividades e ainda custos com o seguro dos voluntários por exemplo. Por último, a terceira categoria inclui os custos decorrentes das actividades de avaliação, acompanhamento e supervisão que no fundo incluem todas as metodologias sistemáticas de recolha de informação sobre a eficiência e eficácia da actividade de voluntariado.

8.2.1. Aplicação de práticas de Gestão de Recursos Humanos no processo de gestão de voluntários

Numa aproximação à problemática da aplicação das práticas de Gestão de Recursos Humanos basilares na gestão de voluntários (recrutamento, selecção, orientação, supervisão, avaliação de desempenho e rescisão), Wilson & Pimm (1996) descrevem em cada etapa algumas das práticas mais habituais, dando enfoque a algumas especificidades. Por sua vez, Moreno & Yoldi (2008), ao avaliarem os custos associados à gestão dos voluntários, identificam três dimensões importantes subjacentes a esse

processo: 1) A incorporação dos voluntários na organização; 2) O desenvolvimento e retenção dos voluntários e 3) A avaliação, acompanhamento e controlo dos voluntários. Neste âmbito refira-se ainda o trabalho de Willis (1991) que, salientando o papel crucial que os voluntários desempenham em muitas organizações sem fins lucrativos, defende a necessidade imperiosa de promover nestas organizações uma gestão efectiva dos voluntários, através de quatro áreas de actuação principais: o planeamento estratégico, a gestão face a face dos voluntários, a gestão da participação dos voluntários na organização e a gestão da informação.

Assim, é possível identificar um conjunto nuclear de práticas passíveis de ser encontradas no processo de gestão de voluntários que têm sido estudadas do ponto de vista teórico e empírico, que analisaremos individualmente, de seguida, e que servirão de referencial orientador no desenvolvimento do estudo empírico subjacente a este trabalho.

Prática 1- Planeamento Estratégico

A primeira actividade a incluir na gestão dos voluntários, segundo Willis (1991), é do foro estratégico e consiste em definir uma política clara acerca do envolvimento dos voluntários na organização que especifique, por um lado, a razão de ser do voluntariado na organização e o valor que traz, e por outro apresente o código de prática da organização para esta actividade (proceda a uma elencação das práticas internas relativas ao voluntariado). A ideia da necessidade e pertinência de uma política para o voluntariado é também salientada em manuais que pretendem orientar a estruturação de um projecto de voluntariado, nomeadamente o publicado pelo *National Centre of Volunteering*: a definição de uma política de voluntariado evidencia um compromisso e empenho da organização para com o projecto, especifica direitos e deveres das partes (da organização e dos próprios voluntários), balizando expectativas e clarificando junto dos colaboradores remunerados o papel dos voluntários na instituição, promovendo um clima de confiança e transparência entre todos (NCV, 2002). Este manual especifica alguns elementos principais a constar numa política de voluntariado: procedimento de recrutamento em vigor na instituição e vigência do princípio de respeito pela diversidade e igualdade de oportunidades, mecanismos de acolhimento e formação vigentes, procedimentos de acompanhamento e supervisão, princípio de garantia da

segurança e saúde dos voluntários, apoios atribuídos aos voluntários, processo de gestão de conflitos vigente.

Prática 2- Recrutamento e selecção de voluntários

O recrutamento pode ser definido como o processo através do qual uma organização procura atrair pessoas que possam vir a executar eficaz e eficientemente funções organizacionais. Por sua vez, a selecção diz respeito ao processo mediante o qual a organização escolhe as pessoas que nela virão a colaborar. A interligação destes dois elementos é evidente, uma vez que os processos de recrutamento não são executados como um fim em si mesmo mas como um meio de captação de recursos posteriormente seleccionados (Gomes, Cunha, Rego, Cunha, Cabral-Cardoso, Marques, 2008).

Willis (1991), reúne estas duas práticas numa dimensão que designa por gestão face a face dos voluntários. Relativamente ao recrutamento, a autora sublinha a necessidade da organização definir *a priori* o propósito do recrutamento, ou seja, a que domínios, actividades ou áreas se destinam os voluntários a recrutar. Desta etapa prévia poderá resultar a definição do perfil do candidato ideal que desejavelmente deve ser precisa mas não inflexível, como sublinham Wilson & Pimm (1996). Wymer & Starnes (2001) referenciam também a importância de definir previamente as competências para uma determinada função a desempenhar pelo voluntário e ter esse referencial presente no momento da selecção, de modo a evitar que os voluntários sejam colocados a realizar actividades desajustadas às suas competências, o que potencialmente conduzirá à sua insatisfação e posterior desistência.

Outra dimensão a prever no recrutamento são os meios a utilizar no processo de divulgação, comunicação e atracção de potenciais voluntários, que poderão ir desde o recurso aos *media* (televisão, rádio), à interlocução com organismos oficiais (centros de voluntariado), à divulgação através da Internet (sites próprios ou redes sociais), ao desenvolvimento de campanhas directas em locais que reúnam um elevado número de pessoas, ao fenómeno de passar palavra ou ainda à divulgação através de redes de contactos pessoais (Bussel & Forbes, 2006). A organização pode também a este nível recorrer a formas de atracção activas, tais como campanhas de sensibilização e angariação de voluntários, iniciativas de parceria com instituições ou pessoas de relevo (Moreno & Yoldi, 2008). Wymer & Starnes (2001), numa análise que procura identificar as orientações práticas a seguir no recrutamento de voluntários a colaborar

especificamente no contexto das organizações sem fins lucrativos, categorizam o recrutamento em directo ou indirecto. O primeiro inclui todo o tipo de actividades que a própria instituição promove, por sua iniciativa, para recrutar voluntários. O recrutamento indirecto inclui as acções desenvolvidas por outras instituições no sentido de recrutar voluntários para operar em determinadas organizações e indicam como exemplo desta categoria a acção dos *referral centres* que, implantados nas comunidades locais, procuram incentivar a população ao exercício do voluntariado e mantêm informação actualizada sobre as necessidades de voluntários das organizações não lucrativas da área. A investigação demonstra que os métodos de recrutamento mais eficazes são o “passar de palavra” e as redes de contactos (pessoais e profissionais). A publicação de anúncios nos *media* reúne apenas 10% dos voluntários (Willis, 1991). Esta conclusão é confirmada por estudos mais recentes, nomeadamente um conjunto de grupos de estudo com organizações do sector voluntário, realizado no Nordeste de Inglaterra (Bussel & Forbes, 2006).

Directamente relacionada com o recrutamento, surge então a selecção dos voluntários. Willis (1991) identifica duas perspectivas possíveis para seleccionar os voluntários: uma consiste em seleccionar o voluntário com base num conjunto de funções que a organização pretende satisfazer, a outra consiste em auscultar o candidato quanto às suas competências, interesses e disponibilidades e em função dessa análise definir o conjunto de possibilidades de colaboração em que o voluntário poderá vir a intervir.

Também a norma orientadora para a gestão de voluntários no Reino Unido (*National Occupational Standards*), aprovada em 2003, faz referência a estas duas abordagens e acresce ainda que, no caso das competências do voluntário não se adequarem ao papel a desempenhar, poderá ser-lhe proposta a participação noutra domínio que se coadune mais com os seus saberes e competências pessoais (NCVO, 2004).

Outro aspecto que marca a selecção dos voluntários é a informalidade que a caracteriza, ou seja, em regra, a selecção não segue as etapas complexas, formais e dispendiosas habitualmente concretizadas nas empresas, devendo no entanto obedecer a um procedimento, sendo que a proposta apresentada por Wilson & Pimm (1996) e também referida por Willis (1991) é o recurso à entrevista. Em alguns casos, embora minoritários, verifica-se ainda a solicitação de referências, o que acontece por exemplo quando a função a exercer implica um elevado nível de confidencialidade.

Para além da entrevista e das referências, que podem ser utilizadas individual ou conjuntamente no processo de selecção de voluntários, Bussel & Forbes (2006) referem também o próprio formulário de candidatura a voluntário (muitas vezes designado como ficha de inscrição) que funciona também como um instrumento de suporte para fazer o cruzamento entre o voluntário (a sua experiência passada, circunstâncias pessoais, competências e interesses) e as oportunidades em aberto (nomeadamente os requisitos que lhe estão subjacentes) ou outras que possam ser consideradas adequadas ao *background* do voluntário. Um aspecto que importa sublinhar a propósito da selecção é a necessidade de ser célere na comunicação ao voluntário do resultado do processo. Wilson & Pimm (1996) alertam para as implicações negativas dos atrasos das organizações no processo de resposta às manifestações de interesse dos voluntários - algumas demoram mais de um mês a responder e outras até não respondem, o que desincentiva os potenciais voluntários e gera uma má impressão junto dos mesmos. Este alerta é subscrito pelas orientações do referencial *National Occupational Standards*, que preconiza que “depois de decidir se os potenciais voluntários se adequam aos papéis a desenvolver, tendo por base uma avaliação cuidada e suficientemente sustentada, a organização deverá prontamente comunicar a sua decisão ao voluntário” (NCVO, 2004:72).

Finalmente, quanto à selecção, importa referir que, se por um lado a selecção concretizada através de diferentes instrumentos é hoje um pressuposto maioritariamente consensual e presente, não só em organizações de maior dimensão mas também noutras mais pequenas, tal como se pode constatar pelas estatísticas de ocorrências de práticas utilizadas na gestão de voluntários, em estudos empíricos a ser referidos na secção seguinte deste trabalho, existem ainda algumas organizações cujo posicionamento é a aceitação de qualquer potencial voluntário. Bussel & Forbes (2006) encontram ainda algumas organizações que consideram que qualquer um poderá tornar-se voluntário e que não podem optar por ser selectivas.

As dificuldades em recrutar voluntários podem justificar este posicionamento e tornar absurdo o pressuposto da aplicação de princípios de selectividade. Porém, atendendo aos custos que o insucesso associado à admissão de um voluntário acarreta (dispêndio de tempo, impacto negativo gerado nos outros voluntários, por exemplo), conclui-se que “aceitar qualquer candidato é muitas vezes contraproducente” (Wilson & Pimm, 1996: 29).

Prática 3- Acolhimento e Integração do voluntário

Uma vez seleccionado o voluntário, inicia-se a sua colaboração com a instituição. Para assegurar a sua integração e familiarização com a organização, deverá ser estabelecido um plano de acolhimento e integração do mesmo.

A norma orientadora para a gestão de voluntários no Reino Unido (*National Occupational Standard*) salienta que esta etapa é vital para garantir que os voluntários compreendam os seus papéis e qual o contributo que podem dar para a concretização dos objectivos da organização, e assegurem os seus deveres com segurança e eficiência. Quanto aos mecanismos utilizados no processo de acolhimento e integração dos voluntários, a norma refere-se à formação e ao suporte prestado por outros voluntários (NCVO, 2004).

Encontram-se também em estudos empíricos que fazem referência ao processo de acolhimento e integração dos voluntários estes dois tipos de instrumentos. Nomeadamente, no estudo de caso desenvolvido por Bussel & Forbes (2006) a organização proporcionava aos voluntários recém entrados uma formação inicial com uma duração de seis semanas e ainda um sistema de *mentoring*, em que voluntários experientes acompanham e orientam os recém chegados.

Outro exemplo neste âmbito é um estudo de caso desenvolvido no Brasil, sobre a associação Viva e Deixe Viver, na qual o Programa de Selecção e Formação dos Voluntários, numa fase inicial, dura cerca de 8 meses, tendo depois continuidade uma série de acções de formação regulares que asseguram a contínua preparação dos voluntários. Na mesma associação, é também desenvolvido um acompanhamento do trabalho voluntário, através da análise dos níveis de frequência registados (Santos, 2007).

Wymer & Starnes (2001) referem-se também aos cuidados imprescindíveis a ter no processo de acolhimento e orientação de novos voluntários: os gestores de voluntariado têm de ter em mente a preocupação de criar programas de orientação excelentes para os novos voluntários, tem de lhes ser facultada supervisão e informação adequadas, bem como suporte social, de modo a garantir o sucesso da colaboração e que os voluntários se sintam motivados e recompensados através do voluntariado.

Prática 4- Desenvolvimento da actividade de voluntariado

A gestão de voluntários não se encerra a partir do momento em que o voluntário é integrado na instituição. Com efeito pretende-se que a colaboração encetada seja consistente e duradoura, pelo que a instituição deverá prever o apoio a prestar ao voluntário de modo a promover o seu desenvolvimento no seio da instituição. Segundo Willis (1991), o grau de envolvimento do voluntário com a organização vai evoluindo, existindo diferentes propostas que descrevem o ciclo de vida de um voluntário. Na mesma linha de posicionamento, Bussel & Forbes (2005), referem que “...ao desenvolver uma relação de longa duração, as organizações têm de estar conscientes de que as necessidades e pontos de vista dos voluntários mudam ao longo do tempo” (Bussel & Forbes, 2005: 3).

As práticas de gestão quanto à participação do voluntário na organização influenciarão também o seu grau de envolvimento, como refere Willis (1991). A organização pode promover a participação do voluntário apenas para a realização de tarefas definidas e circunscritas ou alargar a sua participação a processos de decisão, desempenhando o voluntário, por conseguinte, um papel mais central neste processo. A autora preconiza que as organizações que implicam os voluntários nas decisões que tomam gerem os seus voluntários de forma mais eficaz, uma vez que os voluntários, quando ouvidos, informados e responsabilizados, contribuem mais convictamente e durante mais tempo. Bussel & Forbes (2005) apresentam uma proposta explicativa do ciclo de vida do voluntário, que utilizaram nomeadamente num estudo de caso que pretendeu analisar as práticas de recrutamento, gestão e retenção de voluntários, utilizadas num teatro de província do Reino Unido.

Esta proposta concebe o ciclo de vida do voluntário estruturado em três estádios e coloca o enfoque nas relações que se vão estabelecendo ao longo desse ciclo: 1) Determinantes do voluntariado (factores de atracção); 2) A decisão de exercer voluntariado (recrutamento, decisão de colaborar, interesse e adesão através de uma posição activa); 3) A actividade de voluntariado. Salientam também que embora o voluntário possa decidir interromper a colaboração a qualquer momento, o objectivo é formar voluntários empenhados e leais à organização (Bussel & Forbes, 2005).

Na primeira fase, importa sobretudo compreender o que leva os voluntários a exercer a actividade, avaliando quais as razões que os impelem e quais os canais que são mais eficientes para os conquistar. Quanto às razões, os autores referem desde motivações

altruístas como a vontade de ajudar alguém que está a passar por uma situação difícil ou de retribuir à organização o apoio já prestado ao próprio ou a algum familiar, ou ainda outro tipo de motivações como a vontade de adquirir competências ou socializar (Bussel & Forbes, 2005). No que diz respeito aos mecanismos de atracção de voluntários, no estudo em causa, o passar de palavra ou o conhecimento pessoal são os mais frequentes. Esta etapa constitui a primeira aproximação do voluntário à instituição e tem influência na imagem que o voluntário cria da instituição.

Na segunda fase, está em causa o ajustamento entre as necessidades do voluntário e o que a organização tem para oferecer, fazendo convergir estas duas dimensões, através de um processo de negociação entre as partes.

Na terceira fase são estabelecidas uma série de relações (relações entre o indivíduo e a organização, relações entre voluntários e trabalhadores remunerados, relações entre voluntários e interlocutores externos) que podem reforçar ou fragilizar, a experiência do voluntário.

Willis (1991), por sua vez, aborda uma das propostas explicativas do ciclo de vida de um voluntário, da autoria de Beugen (1985), que estrutura o ciclo de vida do voluntário num esquema que embora esteja organizado também em 3 fases, não é coincidente com o anterior, uma vez que detalha mais o período correspondente à fase 3 de Bussel & Forbes (2005). As três fases preconizadas no modelo consistem em:

Fase 1) Exploratória - é o momento em que o voluntário avalia o valor da organização e daqueles com que vai colaborar. Importa prestar-lhe nesta fase um acompanhamento próximo, apostando na comunicação para perceber as suas dificuldades e necessidades de informação e procurar conquistá-lo. A impressão positiva ou negativa que se consegue causar ao voluntário nesta fase, regra geral fica, uma vez que nesta etapa inicial o nível de vulnerabilidade do voluntário é maior;

Fase 2) Desenvolvimento - uma vez tomada a decisão de permanecer na organização, o voluntário aprofunda a sua rede de conhecimentos na organização, vai conhecendo situações novas onde poderá aplicar os seus conhecimentos e contribuir para os objectivos da organização, tem oportunidade de aprender e de se entrosar no funcionamento interno, passa a haver uma maior confiança no seu trabalho, pelo que nesta fase, a necessidade de apoiar o voluntário é menor que na fase inicial (exploratória) mas importa que o responsável pelo voluntariado tenha sempre a

preocupação de estar atento às necessidades e aspirações dos voluntários de modo a que o processo de comunicação entre ambos esteja sempre assegurado.

Fase 3) Maturidade - esta fase representa o momento em que o voluntário dá um maior contributo para a organização, assume na plenitude as suas funções e está apto a ir mais longe, partilhando o seu saber com outros colegas, sendo responsável pela formação de outros voluntários ou assumindo posições de liderança. O responsável do voluntariado tem de estar atento às qualidades e competências que o voluntário pode oferecer à organização e procurar criar oportunidades de as pôr em prática, caso contrário, a perda de interesse e motivação serão inevitáveis.

Wilson & Pimm (1996) salientam, a propósito do desenvolvimento da actividade do voluntário na organização, o quão importante é prever a orientação que visa, não só garantir que os recursos disponibilizados pelos voluntários são utilizados da forma mais eficiente, como também que os voluntários compreendem totalmente e apoiam os objectivos e aspirações do grupo. É nesta fase que são clarificadas todas as responsabilidades pessoais, bem como qualquer aspecto que o voluntário não esteja preparado para assumir ou adoptar poderá ser revisto neste momento. É também nesta fase que rapidamente o voluntário forma uma opinião do projecto/organização, tendo em conta: as pessoas, as actividades, as infra-estruturas, a organização/administração (Wilson & Pimm, 1996).

Prática 5- Supervisão e avaliação de desempenho

Ainda no âmbito do desenvolvimento da actividade de voluntariado, Wilson & Pimm (1996) referem mais duas actividades a considerar nas práticas de gestão de voluntários: a supervisão e a avaliação de desempenho. A primeira, segund os autores, não será difícil de introduzir, uma vez que é já esperada. Mas o mais difícil é redireccionar o voluntário no sentido de promover a sua aproximação ao trabalho, estrutura e objectivos da organização, o que tem neste contexto de ser feito com sensibilidade. Uma estratégia recomendável, para assegurar que a supervisão seja aplicada de forma alargada, consiste em formar elementos mais seniores que passem a assegurar essa supervisão, que não se resume a identificar o que está bem e mal mas exprime uma intervenção mais alargada - ao nível da compatibilidade, coerência, confiança, liderança e cooperação e motivação dos voluntários (Wilson & Pimm, 1996).

Quanto às práticas de avaliação de desempenho, contrariamente ao que se passa comumente nas empresas, as práticas de avaliação são pouco habituais e até mesmo inexistentes nas organizações que trabalham com voluntários. Por conseguinte, Wilson & Pimm (1996) sugerem que a introdução destas práticas deverá ser feita de forma informal, alicerçada sobretudo na observação e questionamento indirecto. Uma avaliação formal é totalmente desadequada para este contexto, segund os autores, e pode mesmo ditar o fim do suporte do voluntário. Sugerem ainda que a abordagem seja feita numa lógica invertida, isto é, questionando o voluntário quanto à avaliação que faz da organização (questionando-o por exemplo se está satisfeito com o trabalho desenvolvido, quais os principais benefícios e limitações que tem encontrado).

A norma orientadora para a gestão de voluntários no Reino Unido (NOS) faz também referência a estas duas práticas como parte integrante de um processo de gestão de voluntários. Relativamente à avaliação, identifica alguns cuidados a ter no seu desenvolvimento: a avaliação deve ser orientada por critérios justos e objectivos, deve realizar-se em momento e local adequado e deve ser também um momento em que o voluntário pode exprimir as suas opiniões e dificuldades, de forma honesta.

Finalmente, outra dimensão prevista ao nível da gestão de recursos humanos e que pode também ocorrer na gestão de voluntários, segundo Wilson & Pimm (1996), é a decisão de rescisão, ou seja, terminar a colaboração do voluntário com a organização. Todo o processo se revela especialmente delicado, devendo pois ser concretizado com bastante cuidado para minorar eventuais repercussões negativas. Desde logo, deverá ser explicado ao voluntário porque motivo ele não se adequa àquele papel. Neste caso poderão ser apresentados ao voluntário sugestões positivas, nomeadamente salientando que o seu contributo e nível de satisfação serão mais elevados noutra situação que pode ser identificada em conjunto. Para evitar rancores e publicidade negativa por parte do voluntário dispensado, a pessoa responsável por transmitir essa decisão tem de previamente preparar o voluntário.

Prática 6- Retenção de voluntários

Constituindo os voluntários um recurso valioso para muitas organizações, pretende-se que o número de voluntários que permanecem na organização seja elevado pelo que a retenção dos voluntários é uma dimensão estudada na literatura muitas vezes abordada em articulação com o recrutamento, uma vez que estes dois domínios se relacionam e

reforçam mutuamente. Com efeito, “as práticas de recrutamento de excelência melhoram os níveis de retenção” e “práticas de retenção de excelência, diminuem a necessidade de novos recrutamentos (Wymer & Starnes, 2001:90).

A retenção de voluntários constitui um desafio de relevo que as instituições enfrentam. Muitos voluntários referem a falta de liderança e coordenação como causa para interromper a colaboração (GHK: 2010). No mesmo sentido, um estudo sobre a capacidade de gestão de voluntários, desenvolvido nos Estados Unidos aponta cinco razões principais para os voluntários não darem continuidade à sua colaboração com as organizações: 1) A não adequação entre as actividades desenvolvidas e as competências dos voluntários; 2) A ausência de mecanismos de reconhecimento dos voluntários; 3) A não medição do valor que o voluntariado representa que faz com que o investimento neste domínio seja escasso; 3) As reduzidas iniciativas de formação; 4) A falta de desenvolvimento de competências de liderança nos responsáveis que coordenam os projectos de voluntariado e 5) A necessidade de repensar os papéis desenvolvidos pelos voluntários (Eisner, Grimm, Maynard & Washburn, 2009). Em contrapartida, Eisner *et al.* (2009) propõem boas práticas que poderão atenuar estas causas de insatisfação, que muitas vezes determinam a decisão de interromper a colaboração, nomeadamente: 1) A definição das actividades a realizar pelo voluntário com base numa análise prévia das suas competências; 2) A aposta em proporcionar aos voluntários experiências diversificadas que os vinculem à organização; 3) A promoção da comunicação com os voluntários, recorrendo ao suporte das novas tecnologias que permitem um contacto permanente que derruba barreiras geográficas e com baixos custos inerentes. Esta comunicação promove a criação de *networking*; 4) O desenvolvimento de planos estratégicos que contemplem a área do voluntariado, reconhecendo assim, formalmente a importância deste domínio para a organização. Também o estudo sobre o voluntariado no quadro da União Europeia, refere o acompanhamento dos voluntários, o investimento na formação e o reconhecimento do trabalho dos voluntários, como dimensões de relevo para reforçar a colaboração dos voluntários nas organizações (GHK: 2010). Finalmente, num estudo de caso desenvolvido numa associação cultural, Bussel & Forbes (2005) identificam as seguintes práticas de retenção em vigor na organização cultural estudada: a *network* de suporte criada entre os voluntários e estes e o coordenador, iniciativas de formação adequadas e um plano de acção adequado para o projecto.

8.2.2. Estudos empíricos sobre práticas de Gestão de Voluntários

A dimensão das práticas de gestão de voluntários é abordada em alguns estudos empíricos encontrados, que derivam do contexto Britânico e Americano.

O relatório decorrente do estudo à capacidade de gestão de voluntários em organizações a actuar em Inglaterra, enquadradas no sector das organizações sem fins lucrativos e organizações do serviço nacional de saúde público, publicado pelo *Institute for Volunteering Research*, em Abril de 2008, intitulado *Management matters: a national survey of volunteer management capacity* (Machin & Paine, 2008), é um dos trabalhos de relevo neste âmbito.

Neste estudo, os respondentes foram inquiridos sobre as práticas de gestão de voluntários em vigor na instituição, sendo-lhes apresentado um leque de procedimentos identificados como boas práticas, com base no referencial dos 10 indicadores constantes da norma de qualidade para o sector do voluntariado, demonstrando os resultados que as práticas em curso nas instituições, por ordem decrescente de representatividade são: a existência de um responsável por acompanhar e prestar apoio aos voluntários (91%), a disponibilização de iguais oportunidades a todos os voluntários (79%), o desenvolvimento de formação (78%), a existência de uma política formal que referencia o compromisso com o voluntariado (77%), a avaliação do impacto do voluntariado nos serviços ou actividades desenvolvidos pela instituição (sendo esta a prática menos frequente - 59%). Adicionalmente, os entrevistados foram auscultados no sentido de referir outros elementos que associassem igualmente a boas práticas, em vigor nas suas instituições, sendo neste contexto referido a realização de entrevistas antes de ingressar na organização e em alguns casos no momento de cessação da colaboração, o desenvolvimento de sessões de supervisão e ainda a descrição de papéis a desempenhar pelos voluntários, sendo que em alguns casos, esta prática não existe de todo. Dos resultados obtidos destaca-se uma relação entre o tamanho da organização e a ocorrência das práticas: quanto maior a organização, maior o número de práticas implementadas e maior frequência das mesmas (Machin & Paine, 2008). Outra conclusão aferida neste estudo é a prática de mecanismos de reconhecimento e recompensa por parte de 78% das organizações participantes, através de instrumentos

diversificados, tais como a atribuição de certificados de mérito, agradecimentos orais e escritos, iniciativas de reconhecimento promovidas através dos *media*, ou a atribuição de um prémio por longevidade de serviço.

Dada a relevância da capacidade de recrutar e reter voluntários, o estudo contemplou também um conjunto de perguntas dirigidas aos gestores dos voluntários para avaliar estes dois aspectos em particular. Assim, tendo por base o ano transacto ao da realização do estudo, cerca de metade dos gestores admitiram algumas dificuldades em recrutar voluntários, não só em termos do número de pessoas, como também ao nível das suas competências (direccionadas para as necessidades da instituição), sendo que estas dificuldades eram mais acentuadas no subgrupo do Sector Social do que nas organizações do Sector da saúde. Quanto à capacidade de reter os voluntários, cerca de metade das instituições (56%) referem não ter dificuldades e este nível, 35% indicam algumas dificuldades e apenas nove por cento registam ter muitas dificuldades em reter os voluntários.

Em 2010, o IVR promoveu outro estudo – *Valuing Volunteer Management* -, que se focalizou especificamente num conjunto alargado de instituições do sector voluntário, o qual procedeu à caracterização do perfil do gestor de voluntários.

Neste estudo verifica-se uma evolução positiva, ou seja, encontram-se boas práticas numa percentagem mais alargada de instituições, constatando-se desde logo que a maioria das instituições tem em curso políticas para todos os seus voluntários. As práticas predominantes nas instituições que integraram o estudo são: a realização de entrevistas aos voluntários antes de ingressarem (87%) e o desenvolvimento de formação (80%). Num segundo plano, verifica-se também a realização de entrevistas no momento da cessação da colaboração (54%), bem como a existência de mecanismos de supervisão de grupo (57%) e individuais (60%) (Brewis, Hill & Stevens, 2010). Registam-se ainda relações entre os níveis de frequência de boas práticas e alguns factores da organização que, com base neste caso específico, actuam como preditores de boas práticas. Um desses factores é a capacidade financeira: quanto maior a capacidade financeira de uma organização, maior a probabilidade da organização ter em curso boas práticas. Por exemplo, no grupo das instituições com orçamentos mais reduzidos (inferiores a 10 000 libras), 68% das instituições utilizam práticas de acolhimento e integração, enquanto que no segmento das instituições com orçamentos mais elevados (cerca de 1 milhão de libras), esta prática existe em 98% dos casos.

Existem ainda diferenças significativas entre os gestores respondentes voluntários e não voluntários em áreas chave: existência de uma política escrita promotora do envolvimento do voluntariado (83% nos casos remunerados, 51% nos não remunerados), redacção de descrição de funções (69% nos casos remunerados, 40% nos não remunerados); e disponibilização de acolhimento/integração (90% nos casos remunerados, 63% nos não remunerados) (Brewis, Hill & Stevens, 2010: 21).

No que concerne à capacidade das instituições recrutarem e reterem os seus voluntários, os resultados recolhidos evidenciam que a maioria das instituições (55%) tem dificuldade em recrutar voluntários em número suficiente, bem como voluntários com competências adequadas (57%), enquanto que apenas 34% identificam dificuldades em reter os voluntários. Outra característica identificada é o facto de as organizações com menor dimensão e gestores não remunerados experimentarem maiores dificuldades à volta do processo de recrutamento.

Outro contexto onde se encontram estudos empíricos sobre práticas de gestão de voluntários é nos Estados Unidos da América. Brudney & Hager (2004) publicaram um relatório decorrente de um inquérito desenvolvido junto do sector das organizações sem fins lucrativos, e mais especificamente das *U.S. Charities*, que pretendeu avaliar em que medida as mesmas implementam boas práticas na gestão e retenção dos seus voluntários. As instituições participantes enquadravam-se em quatro áreas, tendo em conta a sua principal área de actuação: saúde, educação, serviços humanitários e arte.

Aos inquiridos foi apresentado um conjunto de nove boas práticas, sendo-lhes solicitado que indicassem se as utilizavam no processo de gestão dos seus voluntários: 1) supervisão regular e comunicação com os voluntários, 2) celebração de um seguro para os voluntários, 3) recolha regular de informação sobre o número de voluntários e quantidade de horas dispendidas, 4) procedimentos de recrutamento e selecção de voluntários, 5) existência de políticas formais de descrição de funções subjacentes ao voluntariado, 6) mecanismos de reconhecimento do trabalho voluntário, 7) avaliação anual do impacto dos voluntários, 8) iniciativas de formação e desenvolvimento de competências dos voluntários e 9) formação dirigida aos trabalhadores remunerados específica sobre voluntariado.

Com base nos resultados conclui-se que apenas uma prática - a supervisão regular e comunicação com os voluntários - foi adoptada em larga escala, por mais de metade das instituições. O desenvolvimento de formação para voluntários e não voluntários é uma

prática existente mas implementada em grau reduzido e não de forma alargada (Brudney & Hager, 2004). Paralelamente, afere-se também que a frequência de determinada prática depende das necessidades e características específicas da organização (nomeadamente do tamanho). Organizações com tamanhos similares apresentam níveis de desenvolvimento das boas práticas também semelhantes, sendo nas maiores que as práticas foram adoptadas em maior escala. A esta tendência retira-se porém uma excepção: a prática de proporcionar formação aos trabalhadores remunerados sob a forma como lidar com os voluntários não varia em função do tamanho da organização. Outra ideia-chave retirada deste estudo é o facto de o grau de implementação de boas práticas ser mais elevado nas organizações que afectam os seus voluntários ao desenvolvimento de actividades de serviço directo aos clientes da instituição. As organizações têm de assegurar que o serviço prestado, mesmo quando realizado por voluntários, tem qualidade, para preservar a reputação da própria instituição, pelo que investem mais em boas práticas (Brudney & Hager, 2004: 8).

Finalmente, a área de actividade da instituição tem também influência no processo de gestão de voluntários. Nomeadamente, é nas instituições actuautes na área da saúde que se encontra um nível de desenvolvimento mais elevado de práticas como a celebração de seguro e de um acordo com os voluntários, os procedimentos de recrutamento e selecção. De uma maneira geral, o nível de profissionalização é também mais elevado neste sector.

Assim, com base nos resultados apresentados verificamos algumas convergências entre os contextos britânico e americano descritos, nomeadamente a relação positiva entre certas características das organizações (tais como o tamanho ou a área de actuação) e a ocorrência de práticas de gestão de recursos humanos. Em contrapartida, verificamos que as práticas de gestão de recursos humanos mais utilizadas divergem. Por exemplo, enquanto que no Reino Unido, existe um investimento significativo em formação, no contexto americano esta é uma prática existente mas pouco desenvolvida.

8.2.3. As Competências dos Gestores/coordenadores de Voluntários e dos Voluntários

Tal como já referido anteriormente, o nível de formação e competências dos responsáveis pelo voluntariado (habitualmente designados por coordenadores, e não gestores) e dos próprios voluntários, tem sido também objecto de estudo.

Os responsáveis pela gestão e coordenação dos voluntários assumem um papel fundamental na actividade de voluntariado, na medida em que têm de ser capazes de inspirar os voluntários a dar o seu tempo gratuitamente, manter os voluntários motivados, articular adequadamente as competências dos voluntários às actividades a desempenhar e assegurar um trabalho conjunto e harmonioso entre voluntários e colaboradores remunerados da instituição (Brewis, Hill & Stevens, 2010).

Por sua vez, os voluntários constituem uma força de trabalho significativa em muitas instituições, pelo que as suas competências têm um forte impacto no resultado do trabalho que desenvolvem.

No contexto britânico, nos dois estudos referenciados no item anterior, promovidos pelo IVR, em 2008 e 2010, respectivamente, esta dimensão foi estudada.

O primeiro estudo do IVR regista as seguintes conclusões relativas à caracterização dos responsáveis pela gestão de voluntários e formação dos voluntários: 1) a responsabilidade da gestão de voluntários está na maioria das instituições disseminada por várias pessoas, que ocupam funções similares. Em apenas 25% dos casos essa atribuição encontra-se centrada num só elemento; 2) A designação do principal responsável pela gestão dos voluntários é variável, encontrando-se designações como gestor ou coordenador, sendo que nem sempre essa responsabilidade consta da sua designação funcional na organização; 3) Na maioria dos casos, o gestor/coordenador só dedica uma parte do seu tempo ao voluntariado, assumindo outras funções, em simultâneo. Em apenas 6% dos respondentes a gestão do voluntariado constitui uma actividade desenvolvida a tempo inteiro; 4) A maioria dos gestores de voluntários (77%) ocupam funções remuneradas, os restantes são não remunerados, colaborando na qualidade de elementos da direcção ou de voluntários; 5) Os gestores respondentes possuem significativa experiência em funções similares, igual ou superior a dez anos para um terço dos inquiridos, e receberam também formação específica para a gestão de voluntários, adquirida através de formação ou estudos superiores, em 50% dos

respondentes; 6) 78% das organizações abrangidas desenvolveu formação dirigida aos seus voluntários.

No âmbito deste relatório tipificam-se as seguintes principais responsabilidades subjacentes à função de gestão/ coordenação de voluntários: entrevistar potenciais voluntários, definir as funções a desempenhar pelos voluntários, promover formação, acolher, acompanhar e apoiar os voluntários, apoiar os voluntários através de aconselhamento, facultando informação e/ou recursos.

No outro estudo promovido posteriormente, em 2010, o IVR procedeu à caracterização do perfil do gestor de voluntários. Este estudo confirma a tendência do relatório de 2008, na medida em que também aqui a gestão de voluntários é uma função exercida em *part-time*, e a percentagem de responsáveis com a função específica de gestores ou coordenadores de voluntários é de apenas 15%.

Os dados recolhidos mostram a tendência para as instituições neste sector implicarem voluntários na própria gestão dos outros voluntários, uma vez que 38% dos respondentes são elementos não remunerados na instituição (Brewis, Hills & Stevens, 2010). O relatório converge ainda com o de 2008 noutros aspectos: os gestores trazem consigo uma experiência significativa de gestão (65% já exercem este papel há mais de cinco anos), sendo que o nível de rotatividade é mais elevado para os gestores remunerados (20% está na função há menos de 12 meses). Refira-se ainda que 35% dos gestores acolhe positivamente a ideia de ter mais formação e desenvolver as suas competências direccionadas com a gestão de voluntários, apesar de 58% dos gestores terem já recebido formação dirigida a esta função, verificando-se que nas organizações maiores é desenvolvida mais formação. No âmbito deste estudo verificou-se também que uma parte minoritária dos gestores (40%) é conhecedora dos referenciais de qualidade existentes -*National Occupational Standard*- em Inglaterra, verificando-se inclusivamente a utilização desses padrões como referências de base na formação dos voluntários, sobretudo no caso das organizações com gestores remunerados, a colaborar há mais tempo ou que possuam um gestor/coordenador de voluntários nomeado.

No que toca às competências e necessidades de desenvolvimento de competências dos gestores de voluntários, a abordagem feita neste estudo não se limita a proceder à caracterização das mesmas. Com efeito, é desenvolvida uma análise mais aprofundada, procurando estudar as práticas de desenvolvimento de competências em vigor nas organizações estudadas e identificar as principais lacunas de competências que deverão

ser satisfeitas. Assim, o tipo de formação mais frequentemente recebida pelos gestores de voluntários é a formação no posto de trabalho, alicerçada no suporte promovido pelos outros gestores e colegas da organização. Para além deste meio, são indicados outros como a frequência de cursos/formação específica externamente, a participação em conferências, os mecanismos de auto-formação (leituras e investigação) ou o acesso a redes de trabalho na área (sendo de destacar a correlação positiva destas redes no acesso à formação: os participantes nestas redes têm um maior acesso à formação do que os que as não integram). O recurso aos Centros de Voluntariado (*Volunteers Centres*) é uma ferramenta também utilizada em cerca de metade das organizações. Em contrapartida, verifica-se uma baixa solicitação do apoio da Associação de Gestores de Voluntários (apenas 14% das organizações afirma recorrer à mesma), uma vez que 60% dos inquiridos não têm sequer conhecimento da existência da mesma.

No que concerne às barreiras que dificultam o acesso dos gestores à formação, são elencadas razões como o custo das mesmas para a organização e a falta de tempo. Finalmente, procurou-se ainda identificar domínios em que os gestores sentem necessidade de desenvolver as suas competências, sendo de destacar duas áreas chave: a “obtenção de fundos (financiamento)” e o “desenvolvimento de políticas e estratégias de desenvolvimento do voluntariado” (Brewis, Hill & Stevens, 2010: 36).

O tema do desenvolvimento de competências dos gestores de voluntariado é estudado em maior detalhe numa análise desenvolvida por Boyd (2003), enquadrada no contexto americano. A partir da ideia de que a coordenação e gestão de voluntários exigirá um leque cada vez mais vasto de saberes, o autor procura identificar o leque de competências que será exigido aos gestores de voluntários no futuro, avaliando em paralelo que tipo de barreiras podem obstar à sua aquisição e que tipo de mecanismos podem derrubar essas barreiras, com base num estudo empírico utilizando a técnica Delphi⁴, tendo como grupo de trabalho um conjunto de 20 especialistas que reuniu gestores de voluntariado em organizações sem fins lucrativos e directores de centros regionais de voluntariado.

⁴ Esta técnica consiste em reunir um conjunto de especialistas numa determinada área para encontrar um consenso de resposta a uma ou várias questões, relativas a determinado tema

A partir deste trabalho verifica-se que também no contexto americano se encontram um conjunto diversificado de designações para a função de gerir voluntários, tais como gestor de voluntariado, director de voluntariado ou coordenador de voluntariado.

Por comparação com a informação recolhida nos estudos já referidos do contexto do Reino Unido, destaca-se neste caso, o reduzido número de gestores de voluntariado que haviam recebido formação específica em administração de programas de voluntariado. Mais de 26% dos respondentes afirmaram não terem, até ao momento da realização do estudo, recebido qualquer formação desta índole, o que contrasta com o panorama apresentado quanto ao cenário anglo-saxónico, o que conduz Boyd (2003) a concluir que apesar de já estar constituída como profissão desde 1960, a gestão de voluntários continuava a ser uma “profissão emergente” (Boyd, 2003: 48).

Com base nos trabalhos desenvolvidos pelos grupos de especialistas constituídos neste estudo, resultaram cinco categorias, cada uma das quais caracterizada por um conjunto de competências: 1) Liderança organizacional (nesta categoria incluem-se competências de planeamento e necessidades de avaliação, bem como um compromisso e uma comunicação permanentes da missão e visão do voluntariado, não só a nível interno mas também com todos os clientes externos da organização); 2) Sistemas de liderança (os gestores de voluntários têm de conhecer o sistema organizacional onde estão enquadrados e disseminar a influência da liderança e do poder através da delegação e colaboração. Têm também de ser capazes de envolver os colaboradores de modo a constituir equipas sólidas capazes de resolver problemas); 3) Cultura organizacional (nesta dimensão o gestor de voluntários deverá ser capaz de promover internamente uma melhor compreensão da filosofia do voluntariado e seu contributo para a missão da organização, e de fomentar assim um clima de aproximação e confiança, entre voluntários e não voluntários e em última instância, ser capaz de motivar e inspirar os voluntários); 4) Competências pessoais (gerir voluntários equivale a gerir pessoas, pelo que importa que o gestor de voluntários detenha competências de relacionamento interpessoal facilitadoras, ligadas à comunicação, à gestão de conflitos, à previsão e ao planeamento da mudança; e 5) Competências de gestão (nesta categoria incluiu-se todo o leque de competências ligado às diferentes etapas da gestão operacional de um programa de voluntariado; recrutamento, selecção, formação, avaliação e supervisão (Boyd, 2003). Uma vez traçada a proposta de competências vitais a satisfazer pelo gestor de voluntários, o estudo reflecte sobre quais as barreiras que se interpõem ao

desenvolvimento destas competências. A falta de sistematização de uma cultura interna que valorize o voluntariado, adveniente não só da própria cultura em si mas também do maior ou menor grau de compromisso do próprio gestor, é uma das barreiras, aliada à falta de conhecimento por parte do gestor de voluntariado que muitas vezes é o primeiro a não admitir esse *gap* de competências (Boyd, 2003: 53).

Finalmente são identificados alguns caminhos a seguir no sentido de promover o desenvolvimento destas competências, desde uma intervenção *a priori*, por exemplo definindo à partida as competências a integrar no perfil do gestor de voluntários ou ainda uma intervenção no interior das próprias organizações, que requer a transição para uma cultura que reconheça a profissionalização dos gestores de voluntários, lhes possibilite ter uma voz activa no processo de decisão na organização e proporcione uma lógica de aprendizagem contínua.

Capítulo 2. Metodologia

1. *Opções metodológicas*

O presente trabalho teve subjacente uma abordagem metodológica qualitativa, implementada através do desenvolvimento de um conjunto de cinco estudos de caso. Atendendo a que no contexto português são escassos os trabalhos que se debruçam sobre esta temática, sendo portanto reduzido o conhecimento das práticas de gestão de voluntários, no contexto das organizações não empresariais, considerou-se adequada uma opção metodológica qualitativa que proporcionasse um estudo aprofundado que permitisse aumentar o nível de conhecimento deste fenómeno em particular (Brown, 2008). Por natureza, uma abordagem qualitativa permite ao investigador recolher mais informação sobre o fenómeno estudado, seguindo uma lógica de análise profunda e detalhada (Jackson, Drummond, Darlene & Camara, 2007).

Atendendo a que uma das grandes questões subjacentes a este trabalho consiste em explorar “como se processa a gestão dos voluntários”, considerou-se mais adequada uma abordagem por estudos de caso (Jackson *et al*, 2007). Para além disso, a análise qualitativa detalhada dos estudos de caso, permite explicar a complexidade de situações reais que poderiam não ser passíveis de ser capturadas, com base num inquérito (Zainal, 2007). Com este propósito, procedeu-se à selecção, por conveniência, de um conjunto de organizações sem fins lucrativos com actividades de voluntariado que viriam a constituir a nossa unidade de análise, a serem estudadas como estudos de caso.

No processo de recolha de dados, foram utilizadas várias técnicas próprias da investigação qualitativa, nomeadamente: realização de entrevistas semi-estruturadas aos diferentes níveis de actores intervenientes nos projectos de voluntariado (colaborador com funções de Direcção, responsável/coordenador do projecto de voluntariado e voluntário), recolha de informação de base sobre a caracterização da actividade de voluntariado desenvolvida pela organização através de um questionário específico, análise de informação documental diversa sobre as instituições e actividade de voluntariado que desenvolvem (ficha de inscrição de voluntário, regulamento interno, política da instituição, apresentação institucional, brochuras de divulgação da actividade de voluntariado, consulta do site institucional, legislação que regula o desenvolvimento do voluntariado em Portugal). Com efeito, numa estratégia de investigação suportada em estudos de caso descritivos, que visa analisar em profundidade um determinado

fenómeno (Flyvbjerg, 2011), importa recolher informação a partir de diversas fontes, traduzindo vários pontos de vista relativamente ao que está a ser estudado (Brown, 2008). Para além disso, a utilização de diversas fontes permite ao investigador abarcar um conjunto mais vasto de assuntos e traçar linhas de investigação convergentes, através de um processo de triangulação (Brown, 2008).

No que concerne à selecção das instituições, importa referir que duas delas foram seleccionadas por serem consideradas dois casos atípicos, uma porque, embora sendo relativamente recente, tem tido um crescimento significativo e tem alcançado um elevado nível de projecção mediática. A outra considera-se atípica pela especificidade da actividade de voluntariado que desenvolve, a qual consiste no acompanhamento de mulheres e seu nuclear familiar directo que vivenciem situações de perda gestacional involuntária. Outra das instituições foi seleccionada, por sugestão de uma cidadã residente na cidade de Braga, com conhecimento significativo das instituições não empresariais da cidade, fruto da sua actividade profissional. É de salientar que apesar desta instituição estar localizada em Braga e desenvolver voluntariado há mais de 20 anos, não constava da base de dados do Conselho Nacional de Promoção do Voluntariado (CNPV). Finalmente, as outras duas instituições foram seleccionadas a partir da base de dados do CNPV, sendo que a investigadora possuía já algum conhecimento prévio das mesmas.

Uma vez feita esta selecção prévia, as cinco instituições foram contactadas através de ofício que apresentava o trabalho em causa e solicitava a colaboração das mesmas como estudo de caso, enviado via correio e correio electrónico num dos casos. Das cinco instituições contactadas apenas num caso foi necessário reforçar o contacto por telefone. As outras quatro responderam afirmativamente e num curto espaço de tempo. Não foi portanto necessário fazer qualquer reajustamento na amostra definida, uma vez confirmada a disponibilidade das organizações para integrar o estudo, na sequência do convite que foi endereçado.

Do conjunto de instituições objecto de análise neste estudo, apenas uma tem sede fora de Braga, mais especificamente em Lisboa, possuindo actualmente três núcleos regionais- Porto, Coimbra e Évora. Este estudo versou neste caso sobre o núcleo geograficamente mais próximo do investigador- Porto. As outras 4 instituições têm o seu núcleo de intervenção principal em Braga, o que constituiu um factor de relevo para

a investigação, para permitir o desenvolvimento das entrevistas, garantindo a proximidade da entrevistadora e dos entrevistados.

Incidindo o estudo sobre cinco instituições, auscultando três níveis distintos de intervenientes, procedeu-se à elaboração de três tipos de guiões com um conjunto de questões orientadoras prévias. A duração de cada entrevista foi, em média, de uma hora e meia para a entrevista ao coordenador/responsável do Voluntariado na instituição e a um representante da direcção, e de uma hora para a entrevista ao voluntário. Foram realizadas 15 entrevistas semi-estruturadas que decorreram no período de Fevereiro a Agosto de 2011. Apenas uma das entrevistas realizadas foi desenvolvida à distância, via *skype*. As restantes 14 entrevistas desenvolveram-se presencialmente, dez nas próprias instalações da organização e quatro em espaços alternativos, conciliando as disponibilidades da entrevistadora e entrevistados, bem como a área de residência destes. Todas as entrevistas foram gravadas em registo áudio.

No início de cada entrevista foi lembrado aos entrevistados o propósito da mesma e solicitada autorização para proceder à sua gravação, sendo que todos concordaram com este procedimento.

À medida que decorriam as entrevistas, procedeu-se à identificação das mesmas (registo da data/ hora/ local e sujeito a que se referiam os dados) e eram também feitas as transcrições respectivas para assegurar uma transcrição fiel.

Embora as entrevistas tenham sido neste trabalho a principal técnica de recolha de dados utilizada, foi simultaneamente recolhida informação adicional, como já referido, nomeadamente através de um questionário remetido às organizações solicitando informação de caracterização da instituição (designação formal, forma jurídica, antiguidade da instituição, antiguidade da actividade de voluntariado na instituição) e da sua actividade de voluntariado (evolução da actividade de voluntariado- aumento ou diminuição do número de voluntários a colaborar com a organização, número de voluntários actual, caracterização do voluntários em termos de idade, sexo, habilitações e ocupação profissional), bem como através das outras fontes documentais já identificadas, recolhidas no momento de realização das entrevistas (ficha de inscrição, regulamento) ou solicitadas aos entrevistados, que gentilmente as facultaram via correio electrónico (por exemplo, apresentações institucionais). Foi ainda recolhida alguma informação a partir dos sites institucionais. Ao longo do desenvolvimento dos trabalhos, a informação recolhida em sede de entrevista foi complementada com estas fontes

documentais adicionais, passíveis de acrescentar dados, permitindo um cruzamento e aprofundamento da informação recolhida, conforme se pretende numa metodologia qualitativa. Considerando que esta base documental era importante para enriquecer o estudo, houve porém o cuidado de avaliar e validar a sua actualização, nomeadamente clarificando alguns aspectos através de questões colocadas em sede de entrevista.

Para proceder ao tratamento e análise dos dados recolhidos, foi utilizada a metodologia da *template analysis*, uma das mais frequentes no tratamento da informação de estudos de caso, da qual resulta uma análise narrativa interpretativa que traduz o cerne dos casos estudados (Brown, 2008). A opção por esta metodologia derivou, por um lado, da sua adequação a um trabalho de investigação de índole qualitativa como o que se pretendia desenvolver e por outro lado, pela flexibilidade desta técnica pouco rígida em termos de procedimentos, permitindo ao investigador adaptar o processo aos objectivos subjacentes ao trabalho (King, 2004). A essência da *template analysis* consiste na definição, por parte do investigador, de dimensões, categorias e sub-categorias, consideradas importantes para a sua interpretação, hierarquicamente organizadas para permitir uma análise dos dados, segundo níveis variáveis de especificidade (King, 2004). Cada uma das dimensões, categorias e subcategorias definidas foi suportada com base na informação textual recolhida, a partir das diferentes fontes utilizadas, a qual foi inserida numa matriz-tabela de suporte à análise da informação que permitiu uma melhor organização da informação recolhida.

Um ponto de partida para a definição dessas dimensões e categorias foram os tópicos definidos para cada um dos guiões de entrevista, os quais derivaram não só da revisão de literatura sobre a temática como também das questões de investigação delineadas para este estudo.

A leitura das transcrições permitiu também completar e ajustar esta matriz, na medida em que, tal como sublinha King (2004), na *template analysis*, a matriz definida inicialmente pode ser revista à medida que decorrer a análise da informação. A partir das entrevistas e outras fontes de informação utilizadas no estudo, foram seleccionados extractos textuais que suportam a caracterização de cada uma das dimensões e categorias identificadas na matriz. Esta caracterização e fundamentação de cada uma das dimensões e categorias exigiu uma releitura das transcrições, não só independente como transversal (sendo de salientar que como algumas perguntas de guiões diferentes

focavam aspectos similares, foi possível cruzar ou em alguns casos triangular informação recolhida, de diferentes entrevistados e/ou de outras fontes).

2. Descrição dos entrevistados

Os entrevistados neste trabalho foram três elementos de cada uma das cinco organizações sem fins lucrativos participantes na investigação como estudo de caso, de acordo com as seguintes categorias: a pessoa indicada como responsável pela actividade/projecto de voluntariado na instituição (designado como coordenador ou responsável), um colaborador da instituição com funções de direcção, e ainda um elemento voluntário. Atendendo ao tema de estudo subjacente a este estudo – “Como se processa a Gestão de Voluntários no contexto particular das Organizações sem Fins lucrativos”–, considerou-se pertinente auscultar o coordenador ou responsável da actividade de voluntariado, dada a sua potencial intervenção na gestão operacional do corpo de voluntários afecto à instituição e provável conhecimento da estrutura da organização e suas práticas, no que concerne à organização e desenvolvimento da actividade de voluntariado. Por sua vez, o voluntário, constituindo actor principal da actividade de voluntariado teria necessariamente de ser ouvido, revelando-se um elemento crucial não só para perceber o fenómeno do voluntariado (avaliando dimensões como a motivação que move os voluntários, ou ainda quais os retornos do voluntariado para o voluntário) como também para proceder à análise de práticas de gestão de voluntários, testemunhando o *modus operandi* das instituições a este nível, partilhando mais valias e limitações dessas práticas e até apresentando propostas de melhoria. Finalmente, a auscultação de um representante da direcção pretendeu permitir compreender a razão de ser do voluntariado em cada instituição, o seu contributo para a mesma, a estratégia global que a organização tem delineada e o papel atribuído ao voluntariado no âmbito da mesma.

Enquanto que o responsável ou coordenador do voluntariado na instituição estava à partida definido, no caso dos outros dois tipos de inquiridos, a selecção do elemento a entrevistar foi da incumbência das instituições.

3. Dimensões de análise, categorias e sub-categorias

A informação recolhida para este trabalho, através das entrevistas e outras fontes documentais complementares, foi abordada segundo três dimensões de análise principais: (1) **Caracterização da actividade de voluntariado na organização**, (2) **Práticas de Gestão de Voluntários** e (3) **Caracterização do papel do voluntário na instituição**.

Por sua vez, cada uma das três dimensões de análise definidas, foi desagregada num conjunto de categorias e sub-categorias sistematizadas nas matrizes parciais da grelha geral de categorização que se apresentam de seguida, uma por cada dimensão de análise.

N.º	DIMENSÃO DE ANÁLISE	CATEGORIAS	SUB-CATEGORIAS
1	CARACTERIZAÇÃO DA ACTIVIDADE DE VOLUNTARIADO NA ORGANIZAÇÃO	1.1 Organização	Génese da organização
			Tipo de organização
			Actividade
			Antiguidade
			Âmbito territorial
		1.2 Actividade de voluntariado na organização	Antiguidade
			Âmbito regional
			Domínio das actividades
			Durabilidade
			Razão de ser do voluntariado na instituição
		1.3 Estratégia e missão do voluntariado na organização	Objectivos estratégicos da organização
			Objectivos estratégicos para a actividade e voluntariado
			Contributo do voluntariado para os objectivos da organização
			Processo de recrutamento e selecção (como são encarados)
			Prioridades, dificuldades e necessidades

Figura 3: **Matriz de análise-dimensão 1** (caracterização da actividade de voluntariado)

Na **primeira dimensão de análise** definida para este trabalho –**Caracterização da actividade de voluntariado na organização**- foram trabalhadas três categorias distintas: 1.1) Organização, 1.2) Actividade de Voluntariado na organização e 1.3) Estratégia e missão do voluntariado na organização.

No âmbito da primeira categoria, procedeu-se à recolha de informação sobre a instituição, com o intuito de compreender a sua génese e proceder à sua caracterização, em termos de forma jurídica, área(s) de actividade desenvolvida(s) e âmbito regional de actuação.

Na segunda categoria, pretendeu-se caracterizar a actividade de voluntariado na instituição, indagando-a sobre o motivo pelo qual desenvolve o voluntariado, desde

quando o faz e com que regularidade. Foi ainda solicitada informação sobre o tipo de actividades de voluntariado que a instituição desenvolve e o alcance regional dos mesmos.

Finalmente, na terceira categoria desta dimensão, começou-se por questionar as instituições sobre quais são os seus objectivos estratégicos, enquanto organização, registando-se por parte dos entrevistados alguma dificuldade de responder pronta e objectivamente às questões colocadas. De seguida, procurou-se também compreender quais os objectivos estratégicos de cada instituição, especificamente para a actividade de voluntariado que desenvolvem e qual o contributo do voluntariado para os objectivos da organização. Esta categoria contemplou ainda um ponto em que se solicitava às instituições que identificassem as principais prioridades, necessidades e dificuldades que se colocam à actividade de voluntariado que desenvolvem.

Finalmente, nesta categoria, averiguou-se ainda qual o contributo do voluntariado para os objectivos da organização.

A informação recolhida nesta dimensão, particularmente nas categorias 1.2 e 1.3 permitirá ainda analisar a capacidade de gerir voluntários por parte das instituições estudadas, sobretudo no que concerne à categoria de competências de liderança organizacional proposta por Boyd (2003), que no fundo traduz a maior ou menor capacidade de cada organização assegurar o planeamento e avaliação dos seus projectos de voluntariado, bem como garantir um compromisso com a missão e avaliação e visão do voluntariado, não só internamente mas também junto dos interlocutores externos.

A segunda dimensão macro que integra a matriz de análise deste estudo – **Práticas de Gestão de Voluntários** – contempla um maior número de categorias, na medida em que esta dimensão tem um grande enfoque no tema central deste estudo, permitindo recolher informação relevante para caracterizar a forma como na prática são geridos os voluntários nas organizações sem fins lucrativos consideradas neste trabalho. Assim, cruzando a informação emergente desta dimensão com a resultante da secção anterior, numa perspectiva comparativa, será possível desenvolver uma análise crítica global da capacidade de gestão de voluntários evidenciadas pelas organizações, por comparação com o referencial de Boyd (2003). Assim, são cinco as sub-categorias que integram esta dimensão, as quais traduzem no fundo uma referência às principais etapas de um processo de gestão operacional de recursos humanos: 2.1) Recrutamento, 2.2) Selecção,

2.3) Integração do Voluntário, 2.4) Desenvolvimento da actividade de voluntariado na organização e 2.5) Retenção de voluntários.

Nº	DIMENSÃO DE ANÁLISE	CATEGORIAS	SUB-CATEGORIAS
2	PRÁTICAS DE GESTÃO DE VOLUNTÁRIOS	2.1 <i>Recrutamento</i>	Mecanismos de divulgação e atracção de voluntários
			Informação veiculada aos voluntários na fase de recrutamento e selecção
		2.2 <i>Seleção</i>	Instrumentos e etapas de selecção
			Requisitos de selecção
		2.3 <i>Integração do Voluntário</i>	Plano individual de voluntariado
			Formação inicial
			Comunicação de direitos e deveres inerentes ao papel de voluntário (quando e como)
		2.4 <i>Desenvolvimento da actividade de voluntariado na organização</i>	Estrutura interna para apoio ao voluntariado (itens de caracterização) O Coordenador/ responsável de voluntariado; caracterização e qualificação; Antiguidade na organização; Mecanismo de entrada na organização; Papel/função na organização
			Caracterização da estrutura de suporte ao desenvolvimento dos projectos de voluntariado
			Formalização da actividade de voluntariado Existência de um regulamento da actividade de voluntariado Celebração de programa de voluntariado e seguro social, Emissão cartão de voluntário Atribuição de apoios (para despesas de transporte, alimentação) Articulação com o BLV
			Registos de informação sobre a actividade de voluntariado utilizados pela entidade e formato de arquivo
			Acompanhamento e supervisão do voluntário (Responsável de acompanhamento , mecanismos e regularidade, desenvolvimento de formação contínua)
			Comunicação Interna (meios de comunicação, regularidade, comunicação entre voluntários)
			Auscultação dos voluntários em processo de tomada de decisões
			Relação Voluntário/Colaboradores não voluntários
			Substituição de voluntários (mecanismos)
			Gestão de atritos/ conflitos (ocorrências e modo de resolução)
			Iniciativas Ano Europeu do Voluntariado
		2.5 <i>Retenção de voluntários</i>	Acompanhamento do nível de satisfação do voluntário
			Mecanismos de reconhecimento e de promoção do empenhamento
			Melhorias implementadas ou a implementar

Figura 4: **Matriz de análise-dimensão 2** (Práticas de gestão de voluntários)

Na primeira categoria, foi estudada a forma como a instituição divulga o voluntariado que desenvolve e procura atrair novos voluntários, avaliando também que tipo de informação é facultada aos potenciais voluntários nesta fase.

Na segunda categoria, procurou-se perceber de que forma a organização selecciona os seus voluntários, avaliando que etapas ocorrem nesta fase e se a instituição tem delineado requisitos ou condições de acesso para o exercício do voluntariado.

No âmbito da terceira categoria, foi recolhida informação sobre o processo de integração do voluntário, procurando perceber se existe algum plano de integração individual ou um momento de formação inicial e de que forma ele toma conhecimento dos seus direitos e deveres, enquanto voluntário naquela instituição.

Na quarta categoria que integra esta dimensão, procurou -se analisar qual a estrutura de suporte ao desenvolvimento da actividade de voluntariado (que recursos humanos na prática asseguram o voluntariado –colaboradores remunerados e não remunerados ou ambos- e como se articulam, quais as características dos responsáveis/coordenadores de voluntariado e qual o seu nível de qualificação), qual o nível de formalização que o voluntariado assume em cada organização (existem ou não registos, se sim quais, qual o nível de articulação com o BLV), que práticas de acompanhamento, supervisão e auscultação dos voluntários ocorrem. Nesta categoria foi também incluída uma pergunta específica para saber se a instituição tinha planeado alguma iniciativa, enquadrada no Ano Europeu do Voluntariado.

Finalmente, a última categoria estudava a existência de práticas de retenção de voluntários, ou seja, procurava saber se a instituição coloca em prática eventuais mecanismos de acompanhamento do nível de satisfação dos seus voluntários bem como de reconhecimento e promoção do seu empenhamento.

A **terceira dimensão de análise** desenvolvida no estudo pretendia **caracterizar o papel do voluntário na instituição**, integrando apenas duas categorias: 1) Caracterização do voluntário e 2) O papel do voluntário na instituição.

N.	DIMENSÃO DE ANÁLISE	CATEGORIAS	SUB-CATEGORIAS
3	CARACTERIZAÇÃO DO PAPEL DO VOLUNTÁRIO NA INSTITUIÇÃO	3.1 Caracterização do voluntário	Idade
			Nível de Qualificação/formação
			Nacionalidade
			Situação Profissional actual
			Anterior experiência profissional
			Experiências anteriores de voluntariado
		3.2 O papel do voluntário na instituição	Antiguidade na organização
			Motivação para exercer a actividade de voluntário
			Caracterização da actividade exercida
			Tempo dedicado à actividade de voluntariado
			Retorno/ganhos da actividade de voluntariado
			Dificuldades sentidas no desenvolvimento do voluntariado
			Nível de satisfação com a sua colaboração como voluntário na organização (vontade de dar continuidade à colaboração)

Figura 5: **Matriz de análise-dimensão 3** (caracterização do papel do voluntário)

Na primeira categoria procurou-se compreender o processo de entrada do voluntário entrevistado na instituição e traçar o seu perfil recolhendo várias informações como a

idade, formação, situação profissional, histórico de anteriores experiências como voluntário.

Na segunda categoria, foi analisada com detalhe a experiência de voluntariado do entrevistado no contexto específico da instituição objecto de estudo, procurando saber o que motivou a colaboração em causa e qual o retorno que retira do voluntariado. Neste âmbito procurava-se também perceber se a colaboração com aquela instituição era recente ou se já existia um histórico significativo de parceria, que tipo de actividades desenvolvia o voluntário na instituição, que tipo de dificuldades encontrava no exercício da mesma, qual o seu nível de satisfação com a colaboração, e intenção de dar continuidade ou não, à mesma.

Capítulo 3. Análise detalhada do voluntariado nos casos estudados

Neste capítulo, será apresentada, caso a caso, uma análise descritiva e detalhada de cada uma das dimensões, categorias e subcategorias que integram a matriz de análise, fundamentada com os dados recolhidos.

Salienta-se que as instituições estudadas não serão identificadas, para garantir uma maior confidencialidade da informação, procedendo-se à sua identificação com a seguinte nomenclatura: Estudo de caso 1, Estudo de caso 2, Estudo de caso 3, Estudo de caso 4 e Estudo de caso 5.

Em primeiro lugar é apresentada uma tabela que sintetiza alguma informação geral de enquadramento dos projectos de voluntariado desenvolvidos nos cinco casos objecto de estudo neste trabalho, de modo a permitir um enquadramento geral. Assim, a tabela identifica em particular que tipo de actividades são desenvolvidas nestas instituições, a título de actividade voluntária, quais os destinatários alvo desses projectos e finalmente que durabilidade está associada a esses projectos, ou seja, se decorrem regularmente ao longo do ano ou se têm uma duração limitada.

A caracterização desenvolvida destes itens é incluída na descrição individualizada e detalhada de cada caso, apresentada neste capítulo.

Estudo de caso	Tipo de actividades de voluntariado desenvolvidas	Destinatários do voluntariado	Durabilidade dos projectos
1	Actividades ao nível artesanal ocupacional (costura, têxteis) Actividades ao nível ludo -terapêutico-recreativo (música, professor de cavaquinho, estética). Actividades pedagógicas para assegurar aos jovens uma escolaridade funcional	Os clientes da instituição, (jovens portadores de deficiência mental, desde ligeira a moderada, profunda)	Têm um carácter regular ao longo do ano
2	Projecto Cantina Social- distribuição de refeições a pessoas carenciadas	Comunidade local	A funcionar continuamente desde Fevereiro de 2011
	Voluntariado dirigido a crianças e jovens	Comunidade local	Têm um carácter regular ao longo do ano
	Voluntariado dirigido a jovens estrangeiros	Jovens estrangeiros	Vigente num determinado período
	Voluntariado dirigido a idosos	Os utentes da instituição	Têm um carácter regular ao longo do ano
	Voluntariado cultural, recreativo e desportivo	Comunidade local	Têm um carácter regular ao longo do ano
3	Apoio à terceira idade: Colaboração nos projectos Amor em acção (apoio aos idosos no seu domicílio contribuindo para a sua qualidade de vida) Envelhecer com Arte (actividades de domínio social, cultural e recreativo, assegurando um envelhecimento saudável e activo)	Os idosos utentes da instituição envolvidos em cada um dos projectos especificados	Alguns são regulares, outros anuais e outros pontuais
	Apoio à infância e juventude: apoios nos projectos: minilares para irmãos, famílias amigas, dinamização do recreio, férias balneares, apoio às actividades diárias do ATL e creche	As crianças e jovens utentes da instituição participantes nos projectos referidos	Alguns são regulares, outros anuais e outros pontuais
	Voluntariado cultural (ensino de música)	As crianças e jovens	Regular
	Cooperação para o desenvolvimento e reintegração	Comunidades	Regular
	Outros projectos: Voluntariado Internacional	Jovens estrangeiros que decidem desenvolver voluntariado em Portugal	Vigente num determinado período (neste momento suspenso)
4	Realização de sonhos de crianças(a)	Crianças com doenças crónicas ou em fase terminal(a)	Regular
	Realização de sonhos de grupos(b)		Duração limitada
	Inspirar o sonho na sociedade em geral(c)	Utentes das comunidades seleccionadas(b) Sociedade geral(c)	Contínuo
5	Mulheres que enfrentam uma perda gestacional	Mulheres e família	Regular

Figura 6: Síntese tipo de voluntariado desenvolvido por organização

1. Estudo de caso 1

1.1. Caracterização da actividade de voluntariado na organização

1.1.1. Caracterização da instituição

Esta organização foi fundada em 1974, constituindo a 12^a delegação de um movimento associativo criado em Lisboa em 1962, vocacionado para “promover a integração na sociedade, do cidadão com deficiência mental, bem como o equilíbrio das suas famílias” (apresentação institucional da organização do Estudo de caso 1, pág. 1). Em específico, esta instituição “suruiu como resposta às dificuldades sentidas por um grupo de pais de crianças/jovens com Deficiência Intelectual” (apresentação institucional da organização do Estudo de caso 1, pág. 1). Decorridos sensivelmente 25 anos de existência, em 29 de Maio de 1999, e na sequência da dissolução do movimento associativo nacional a que esteve agregada na sua origem, a instituição autonomizou-se, obtendo registo próprio de pessoa colectiva em meados de 2000, adquirindo estatutos, património e administração independentes. Juridicamente é uma associação que goza do estatuto de Instituição Particular de Solidariedade Social (IPSS), pessoa colectiva de Utilidade Pública, desde 2000.

Ao longo do seu percurso, a instituição foi ampliando, desenvolvendo e reformulando a sua capacidade de resposta e área de abrangência.

Actualmente possui sete complexos para atendimento directo aos 318 clientes/utilizadores, maioritariamente pessoas com deficiência intelectual, distribuídos por diferentes concelhos do Distrito de Braga: Braga (quatro complexos: Gualtar, onde se localiza a sede, Lomar, Fraião e São Lázaro); Esposende; Vila Verde e Vila Nova de Famalicão. Neste último, estende a sua resposta à Comunidade em geral através da sua valência dirigida à infância. Assim, “...o que começou por ser um projecto de família evoluiu para um projecto de comunidade de âmbito distrital...” (Entrevistado com funções de direcção, estudo de caso1).

O seu âmbito territorial de actuação é pois distrital (distrito de Braga).

A instituição conta ainda com uma equipa de 175 colaboradores, distribuídos pelos vários complexos e diferentes categorias profissionais.

O leque de respostas que esta instituição proporciona ao seu público-alvo principal, o cidadão com deficiência mental (ligeira, moderada e profunda) é diversificado: centros

sócio-educativos, centros de actividades ocupacionais, formação profissional, oficinas de trabalho protegido e oficinas de produção. A esta área de intervenção principal, acresce ainda o serviço de creche, dirigido às crianças da comunidade em geral, presente apenas no pólo sito no concelho de Famalicão.

A missão desta organização, que em 2011 obteve a certificação segundo um Referencial Europeu de princípios da Qualidade, específico para o sector dos serviços sociais- European Quality Assurance for Social Service (EQUASS), é “apoiar nos domínios educacional, social, ocupacional e residencial, a pessoa com deficiência, promovendo a sua autonomia e Qualidade de vida, com plena autonomia, em parceria com a família e comunidade envolvente”, conforme consagrado na apresentação institucional facultada pela organização.

Esta instituição promove actividades de voluntariado desde a sua génese e contava à data das entrevistas com 7 voluntários.

1.1.2. Actividade de voluntariado na organização

Desde o seu nascimento que esta instituição conta com voluntários, nomeadamente através do núcleo duro de elementos que impulsionaram a sua criação, bem como das Direcções que se têm sucedido ao longo dos seus mais de 37 anos de existência. Porém, a organização do projecto de voluntariado de uma forma mais estruturada remonta a 2006, coincidindo com o ano em que foi criado em Braga o Banco Local de Voluntariado (BLV), promovido pela Câmara Municipal de Braga. Uma vez estruturado o voluntariado internamente, a inscrição desta instituição no próprio banco foi formalizada, em Janeiro de 2007. Assim, “...o trabalho organizado e com voluntários inscritos no banco foi desde essa data mas a colaboração com voluntários a um título mais informal, a instituição tem desde sempre.” (Responsável do Projecto de Voluntariado, Estudo de Caso 1).

A instituição possui actualmente sete voluntários (neste número não se consideram os elementos da Direcção, que é também ela voluntária), o que traduz uma tendência de aumento.

Sendo uma instituição com uma actuação territorial dirigida ao Distrito do Braga, a actividade de voluntariado que esta instituição promove coincide com os locais onde estão instalados os seus pólos, sendo porém de destacar que a presença dos voluntários

se concentra sobretudo na sede, em Braga, existindo alguns pólos sem voluntários actualmente.

No âmbito dos projectos de voluntariado, desenvolvem-se não só actividades no domínio ludo-terapêutico-recreativo, ligadas à aprendizagem da música e cuidados de estética, mas também actividades do tipo artesanal ocupacional (trabalhos de costura e têxteis), as quais decorrem de forma regular, ano após ano. Com uma ocorrência menos frequente, a instituição conta ainda com alguns professores voluntários que asseguram aos jovens, a partir dos 18 anos, enquadrados no Centro de Actividades Ocupacionais, uma escolaridade funcional.

Os destinatários da actividade de voluntariado promovida pela instituição são os próprios beneficiários dos serviços da instituição, sobretudo jovens portadores de deficiência intelectual, desde ligeira a moderada e profunda. A existência do voluntariado nesta instituição deriva desde logo da existência de pessoas disponíveis para concretizar esses projectos alternativos que não substituem o trabalho dos profissionais remunerados mas complementam-no e contribuem positivamente para a qualidade global do serviço prestado aos utentes. Com efeito, tal como sublinha a responsável do voluntariado na instituição, há algumas actividades extra-curriculares que a instituição proporciona actualmente graças à colaboração de elementos voluntários que não ocorreriam sem a intervenção dos mesmos, nomeadamente pela questão financeira.

Por outro lado, a razão de ser do voluntariado nesta instituição relaciona-se também com uma forma de a própria instituição contribuir para a comunidade envolvente, proporcionado aos voluntários uma aproximação, conhecimento e formação dentro de uma área de intervenção específica como é a deficiência intelectual, conhecimento esse que poderão depois disseminar em contexto social, acrescenta ainda a colaboradora da instituição com funções de direcção técnica.

1.1.3. Estratégia e missão do voluntariado na organização

No estudo de caso 1, o principal objectivo estratégico a alcançar pela instituição é a promoção da Qualidade de Vida dos seus utentes, através de uma integração plena dos mesmos em sociedade, indo ao encontro dos seus desejos e aspirações, às suas dificuldades, nomeadamente as financeiras. Outra linha estratégica para o futuro da instituição referida, é a necessidade imperiosa de continuar a desenvolver uma lógica de

parcerias, todo um trabalho em rede que já caracteriza esta organização, mas que tornar-se-á ainda mais crucial num contexto de adversidade económica. No que concerne especificamente ao voluntariado, a prioridade é alargar a actividade de voluntariado a todos os pólos da instituição, uma vez que se verifica que a actividade de voluntariado ocorre sobretudo no pólo de Gualtar, onde se situa a sede, o que justifica este objectivo: alargar a presença do voluntariado a todos os outros pólos para que também esses utentes beneficiem dos ganhos que advêm do voluntariado. Para além disso, é sublinhado o bom relacionamento da instituição com o Banco Local de Voluntariado (BLV) e que se pretende continuar a dinamizar.

No que toca ao contributo do voluntariado para os objectivos da instituição, é referido que, embora o voluntariado que existe não substitua o trabalho base desta organização – que é assegurado por profissionais remunerados, e portanto o quotidiano dos serviços não está dependente de voluntários –, é reconhecido que o papel que os voluntários assumem nesta instituição é fundamental na medida em colmata algumas lacunas que as estruturas possam ter e proporciona o desenvolvimento de actividades e projectos que vão ao encontro das expectativas dos próprios jovens e familiares e que, por questões financeiras, não existiriam sem este input voluntário. Assim, o voluntariado constitui um contributo positivo para projectos adicionais de valorização do trabalho desenvolvido por esta instituição. Os voluntários permitem com o seu saber e experiência criar projectos paralelos, muito valorizados e encarados com seriedade, sendo que na instituição cultiva-se um sentido de pertença a esses projectos, importante para a motivação dos intervenientes, salienta a representante com funções de direcção técnica. Nesta instituição, e dada a especificidade da sua área de intervenção (a deficiência intelectual) sublinha-se também que o voluntariado constitui uma forma de permitir à sociedade aprender a melhor lidar com a deficiência, uma vez que os voluntários acabam por se formar nesta dimensão e podem disseminar essa formação recebida na comunidade.

Finalmente verifica-se nesta instituição a necessidade de proporcionar alguma formação específica aos voluntários de modo a fomentar junto dos intervenientes nos projectos, um melhor conhecimento do domínio da deficiência intelectual. A nível dos recursos materiais de suporte, não é evidenciada nenhuma situação específica mas a vontade geral de proporcionar cada vez mais recursos.

1.2. Práticas de gestão de voluntários

1.2.1. Recrutamento

Esta instituição utiliza mecanismos diversificados de divulgação do voluntariado e de angariação de novos voluntários. Ao nível de meios de divulgação próprios, há a referir os conteúdos inscritos na sua página da Internet sobre o voluntariado, bem como a disponibilização no mesmo de alguns documentos relacionados com o projecto (ficha de inscrição e guia de apresentação). Disponibiliza ainda nos serviços administrativos dos pólos *flyers* com informação sobre o assunto. Paralelamente, está inscrita na base de dados do BLV, figurando pois na lista de instituições que promove voluntariado no site do CNPV e trabalha regularmente em parceria com o BLV, quer recebendo voluntários encaminhados pelo próprio banco, quer participando em iniciativas encetadas também pelo BLV. Outro mecanismo de divulgação referido pela instituição, e que tem constituído a principal forma de angariar voluntários, é a rede de contactos informais, quer por via dos elementos que já são voluntários, quer por conhecimento de alguns funcionários.

1.2.2. Selecção

Em virtude do trabalho de articulação que desenvolve com o BLV, esta instituição concebe que o percurso normal de entrada de um voluntário deveria começar por uma inscrição no BLV, seguida da habitual entrevista inicial realizada também pelo banco e posterior encaminhamento para a instituição. Porém, na prática, em alguns casos, o contacto é feito primeiro junto da instituição via internet ou presencialmente, havendo então um encaminhamento para o BLV feito pela coordenadora, para que seja efectuada a inscrição no banco e seguido o circuito normal. Numa fase inicial, era sempre desenvolvida uma entrevista pela coordenadora da área de voluntariado aos candidatos a voluntários, mas actualmente não. Por um lado, esse momento é de alguma forma delegado na entrevista inicial realizada pelo BLV e, por outro lado, por falta de disponibilidade. A própria ficha de inscrição que a instituição utiliza é muito semelhante à do BLV.

No que respeita aos requisitos definidos *a priori* para poder ser voluntário, a responsável do voluntariado na instituição refere em sede de entrevista uma idade mínima de 18 anos que a instituição relaciona com a necessidade de alguma maturidade que o papel do voluntário requer. Porém, no guia de apresentação do projecto de voluntariado, disponibilizado na página da Internet, que data de Março de 2007, é também referida a posse de habilitações ao nível do 3º ciclo, como uma condição preferencial. Para além desta condição obrigatória, através da entrevista que no passado se realizava, procurava-se através de uma conversa informal, que não seguia um guião pré-definido, perceber os interesses do candidato a voluntário, o seu percurso de vida, entender sobretudo a sua motivação e interesse, mais do que seguir critérios muito rígidos. Actualmente essa entrevista na instituição não se realiza pelo que é com base na informação veiculada pelo BLV que a instituição decide a aceitação do voluntário.

1.2.3. Integração do Voluntário

As práticas de gestão de voluntários da instituição não têm previsto um plano individual de acompanhamento do voluntário. No ano em que a área de voluntariado foi estruturada, realizou-se uma formação de integração que reuniu os vários voluntários, onde foi feita uma apresentação da instituição, bem como uma abordagem ao que é ser voluntário. Esta intervenção constituiu também um momento de confraternização dos voluntários que puderam conhecer-se e trocar experiências entre si. Porém, a iniciativa não se voltou a repetir, por alguma indisponibilidade e em virtude de alguns processos de reestruturação interna, nomeadamente a certificação da Qualidade específica para esta área concreta, que absorvem vários recursos humanos. Verifica-se, no entanto, uma intenção de retomar esta boa prática por parte dos elementos da instituição entrevistados. Adicionalmente, a própria voluntária inquirida que colabora com a instituição já desde 2006, e que portanto participou nessa formação, reconhece a importância e a pertinência que a mesma teve. É também habitual que os voluntários desta instituição recebam a formação inicial ministrada pelo BLV, que consiste numa parte teórica de enquadramento da temática do Voluntariado e regime de enquadramento legal do voluntariado em Portugal e numa parte mais prática em que alguns voluntários já em exercício partilham as suas experiências com os que vão iniciar uma colaboração como voluntários. Por princípio, esta formação do BLV ocorreria

antes do início da prática do voluntariado, constituindo pois uma formação inicial. Porém, atendendo a que esta formação ocorre com regularidade mas mediante a constituição de um grupo mínimo, nem sempre é possível seguir este princípio, pelo que por vezes o voluntário inicia a sua prestação e só posteriormente recebe a formação. Habitualmente, o acolhimento do voluntário no primeiro dia é feito pela coordenadora do voluntariado, ou então pelo director do pólo onde o voluntário exercerá o seu papel. Mas no caso concreto da voluntária que participou neste estudo isso não aconteceu. Como a mesma refere: “No primeiro dia comecei logo a trabalhar. Fui para a sala, conheci o grupo e de imediato dei início à actividade. Já tocámos, ou seja, não houve aquelas formalidades de apresentação, foi logo directo para a acção.”.

Quer a formação inicial já promovida pela própria instituição internamente, quer a formação do BLV, constituem momentos em que o voluntário toma conhecimento do tipo de direitos e deveres que lhe assistem nesse papel. Nesta instituição essa informação é também referida no Programa de Voluntariado que a mesma formaliza com os seus voluntários, dando cumprimento ao previsto no artigo 9.º da Lei 71/98 de 3 de Novembro e seguindo a estrutura de base constante do modelo orientador disponível no site do CNPV. Todavia, a responsável do voluntariado na instituição considera que a informação constante do Programa é bastante geral e sublinha a este nível que “Na prática, os voluntários trabalham muito com o director da estrutura e as actividades são organizadas com o director, ou seja, a definição de aspectos práticos tais como que grupo de jovens o voluntário vai trabalhar, quais são os colaboradores que vão estar afectos à actividade de voluntariado”. Esta é uma fase em que a responsável do voluntariado já não intervém.

1.2.4. Desenvolvimento da actividade de voluntariado na organização

A estrutura que assegura o desenvolvimento de projectos de voluntariado nesta instituição é constituída por uma coordenadora ou responsável do voluntariado, pelos directores dos pólos em que os voluntários prestam o seu serviço, por outros colaboradores com que os voluntários interagem e pelos próprios voluntários. Há também uma intervenção dos serviços administrativos para celebração do seguro social voluntário. A estrutura estabelecida não prevê mecanismos de substituição de voluntários, ou seja, a sua ausência impossibilita a realização da actividade nesse dia.

Porém, em função das experiências capitalizadas até ao momento, os voluntários demonstram um elevado nível de compromisso, nomeadamente em termos de assiduidade e pontualidade.

A coordenadora, de 36 anos e formação ao nível da Licenciatura, colabora com a instituição há 9 anos e acumula esta responsabilidade com as funções de assistente social que assume actualmente dentro da instituição. Na área do voluntariado, desempenha um papel importante, quer como interlocutora preferencial junto do BLV, quer como interface principal nas fases de recrutamento, selecção e acolhimento de novos voluntários, bem como acompanhamento dos procedimentos formais associados ao início da sua colaboração.

Por sua vez, os directores, desempenham um papel de relevo na organização e desenvolvimento das actividades de voluntariado no momento posterior à entrada do voluntário. São eles que procedem ao planeamento e organização das actividades. O acompanhamento regular dos voluntários é também por eles assegurado, conjuntamente com outros colaboradores internos. Não existindo um procedimento formal de recolha de sugestões junto dos voluntários, as suas ideias e propostas são apresentadas directamente junto dos directores.

A voluntária entrevistada mostra-se satisfeita com o nível de acompanhamento e organização que considera permanente e mais elevado, comparativamente com o prestado noutras instituições onde já desenvolveu voluntariado. Tal como a mesma refere “O trabalho que desenvolvemos é muito bom e esta instituição em particular também é muito boa, nomeadamente a directora está sempre disponível, é uma pessoa muito dinâmica, está sempre pronta a ajudar e isto é muito importante. Os próprios funcionários, os professores também colaboram sempre. Há um óptimo relacionamento com os colaboradores da instituição não voluntários, é como se nós trabalhássemos aqui, estamos inseridas no contexto.” Este balanço positivo da relação estabelecida entre voluntários e colaboradores da organização é também corroborado pela entrevistada que assume funções de direcção técnica quando afirma que “Muitas das vezes quase que nos esquecemos que são voluntários, fazem parte desta família, equipa, para nós eles estão connosco e de facto criamos relações de amizade, companheirismo e de colégio muitas das vezes. Entre nós temos de conversar porque surgem situações a tratar, (...) e neste processo todos colaboram, desde o coordenador à funcionária da limpeza que vem

arrumar o espaço, todos estão envolvidos. Há um grande envolvimento de todos os intervenientes.”

Refira-se ainda que, no pólo a que pertence a voluntária entrevistada, existe uma prática de reunir com os voluntários, em dois momentos distintos, no início e no final do ano, para fazer um ponto de situação e planear as actividades. Não existe, porém, um procedimento de promover momentos de formação contínua dos voluntários.

Os meios de comunicação preferenciais utilizados na área de voluntariado são o telefone e o correio electrónico, bem como a comunicação presencial proporcionada pelo desenvolvimento das actividades. Quando questionada quanto à comunicação que estabelece com outras voluntárias, a entrevistada refere que comunica regularmente mas sobretudo com as voluntárias que colaboram na instituição no respectivo pólo e no mesmo dia que ela.

No que respeita ao processo de gestão de atritos ou conflitos com voluntários, a instituição não tem definido um procedimento estruturado e apenas se registou uma ocorrência deste tipo de situações, que culminaria com a interrupção da colaboração por acordo mútuo.

No que concerne ao nível de formalização da actividade de voluntariado, verifica-se que a instituição possui um regulamento interno, criado em 2007, que no entanto não foi entretanto objecto de qualquer revisão, sendo que na altura em que foi criado, o regulamento foi dado a conhecer nessa altura aos directores, e é na prática “...sobretudo um documento para consumo interno, de gestão e não um documento para ser distribuído aos voluntários.” (Responsável do Voluntariado, Estudo de Caso 1). Este documento não é também divulgado junto dos outros colaboradores que por conseguinte provavelmente o desconhecem. Porém, este documento está disponível na Internet, no site da instituição, podendo pois ser facilmente consultado.

O estabelecimento do programa de voluntariado e celebração do seguro social voluntário constituem também práticas da instituição, tal como a emissão do cartão de voluntário articulada com o BLV.

No que concerne à organização da informação relativa à actividade de voluntariado que desenvolve, existe um registo geral em suporte de papel, com os processos dos voluntários, bem como um registo informático de alguma informação utilizada sobretudo para o desenvolvimento das diligências associadas à gestão dos seguros. No

quotidiano, a gestão operacional dos voluntários é feita com base nas fichas de inscrição, em suporte de papel.

Quanto a apoios facultados aos voluntários, nesta instituição, existe uma prática aprovada pela direcção de oferecer a refeição aos voluntários na cantina da instituição, no dia em que exercem a sua colaboração. Quanto a eventuais apoios para transporte, não sendo muito habitual conceder apoio a este nível, já aconteceu uma ou outra situação em que foi solicitado apoio para transporte e o mesmo foi atribuído, assegurando o pagamento dos módulos do autocarro ou assegurando transporte com um dos carros da instituição.

Finalmente, quanto a iniciativas previstas para celebrar o Ano Europeu de Voluntariado, a instituição integrou algumas iniciativas promovidas pelo BLV, no âmbito desta celebração, duas delas que decorreram em Maio 2011, e consistiram em actuações públicas na zona central de Braga, ligadas à música.

1.2.5. Retenção de voluntários

Nesta categoria constatou-se que a instituição nunca auscultou o nível de satisfação dos voluntários através de um mecanismo estruturado como um inquérito, por exemplo. Considera porém que o elevado nível de permanência dos seus voluntários, ano após ano, e portanto as reduzidas ocorrências de situações de rotatividade, visível sobretudo nos voluntários de faixas etárias mais elevadas (onde se concentra o maior número de voluntários) constituiu um indicador que traduz um elevado nível de satisfação.

Também não estão previstos mecanismos de reconhecimento. Existem sim algumas práticas de agradecimento aos voluntários pelo trabalho que desenvolvem, nomeadamente através de uma intervenção com esse objectivo feita pelo Presidente da instituição na festa de Natal, ou ainda através do envio de um postal de parabéns o voluntário no dia do seu aniversário.

Com efeito, este é um domínio que é passível de ser melhorado. A necessidade de definição de algo mais estruturado a este nível constitui um domínio de melhoria onde intervir, identificado pelo elemento entrevistado que desempenha funções de direcção.

1.3. Caracterização do Papel do Voluntário na Instituição

1.3.1. Caracterização do Voluntário

A voluntária inquirida, com 65 anos de idade, de nacionalidade brasileira, possui formação de nível Superior em duas áreas: ensino do 1º ciclo e ensino de música. Actualmente está reformada como professora mas continua a exercer a função de professora de música numa escola que dirige.

A sua entrada como voluntária nesta instituição decorreu de um convite pessoal feito por uma funcionária da instituição sua conhecida que sabia que a instituição procurava alguém ligado à música para iniciar uma colaboração, a nível do voluntariado.

A entrevistada já possuía anteriores experiências de exercício de voluntariado na sua terra de origem, nomeadamente intervindo em projectos sociais ligados às favelas ou ainda colaborando num projecto musical dirigido a idosos. Ao todo são cerca de 45 anos de prática de voluntariado. Esta voluntária considera que no Brasil as pessoas são impulsionadas para a participação como voluntárias desde muito jovens, há uma cultura de voluntariado... No próprio contexto profissional em que se integrava, na qualidade de professora, havia um incentivo, por parte da própria direcção da escola a que participassem em campanhas de doação de sangue, ou recebessem formação na área de primeiros socorros para poderem prestar assistência aos cidadãos na rua.

Actualmente, em Braga, exerce voluntariado a nível individual como neste caso mas também a nível institucional, através da escola de música que dirige, onde vai apoiando algumas iniciativas mais pontuais, por exemplo participamos em festas de animação em instituições sociais.

1.3.2. A actividade do voluntário na instituição

Esta voluntária colabora com a instituição há cinco anos, desenvolvendo actividades de musicoterapia com os jovens, às quais dedica em média, 3 h por semana.

Na sua actuação como voluntária não encontra grandes dificuldades, a não ser situações pontuais sobretudo do foro pessoal que podem ocorrer e que poderão afectar a disponibilidade para o exercício do voluntariado (ex: situação actual de ter um familiar doente). Considera ainda que outra dificuldade que é transversal a qualquer projecto de

voluntariado é angariar voluntários, conquistar os recursos humanos. Em termos de recursos materiais não encontra dificuldades, sublinhando porém que há o cuidado por parte dos próprios voluntários de planearem actividades que sejam exequíveis, pois têm consciência das dificuldades do momento actual e procuram ser realistas a este nível.

Quando inquirida sobre quais os retornos da actividade de voluntariado, a voluntária remete-nos para os sorrisos gratificantes que recebe dos jovens com quem intervém: “saio daqui fisicamente muito cansada mas mentalmente é espectacular, saio daqui tão leve, tão gratificada, eles dão muito em troca, aqueles sorrisos, aqueles beijinhos em que nos agarram, um sorriso, saio daqui leve, a manhã passa a correr. Depois de sair daqui, à tarde, trabalho também com crianças especiais na minha escola de música, trabalho com eles, através do ensino da música, embora sendo um trabalho individualizado. No fundo, passo o dia inteiro ligada a este tipo de comunidade, mas acabo o dia tranquila, muito bem disposta. E todas as pessoas que aqui colaboram como voluntárias com que falo, saem daqui com a mesma satisfação.” (Voluntária, estudo de caso 1).

O balanço da colaboração com esta instituição na qualidade de voluntária é extremamente positivo e a voluntária facilmente recorda projectos marcantes aqui implementados. A sua satisfação com esta colaboração reside não só no facto de existir uma grande organização na instituição, o que torna muito agradável o trabalho, mas também os próprios utentes superam-se cada vez mais. Mostra-se ainda empenhada em recomendar o exercício do voluntariado nesta instituição a outras pessoas e tentar angariar novos voluntários. Pretende pois continuar a colaborar com a instituição, apesar de algum desgaste físico que a actividade lhe acarreta pela movimentação que exige, que já se torna desgastante, atendendo à sua idade.

2. Estudo de caso 2

2.1. Caracterização da actividade de voluntariado na organização

2.1.1. Caracterização da instituição

Fundada oficialmente em 1983, a organização subjacente ao Estudo de caso 2, é também uma associação que foi constituída para proporcionar à comunidade da

freguesia de Santo Adrião, no concelho de Braga, uma resposta associativa na área recreativa, cultural e desportiva.

Porém, ao desenvolver-se, esta organização, atenta às necessidades e solicitações da comunidade, alargou a sua intervenção à área social, que não sendo uma área representada no momento da sua fundação, registou um crescimento significativo e absorve actualmente a maioria dos colaboradores remunerados da instituição. O contínuo crescimento da área social no seio desta organização determinou que a mesma requeresse o estatuto de Instituição Particular de Solidariedade Social, em 1997, e que hoje mantém, crucial para beneficiar de alguns apoios nomeadamente da Segurança Social.

Assim, na sua actual dinâmica, a instituição actua em três áreas:

- Área social- com as valências infância (creche e berçário, jardim de infância e ATL), apoio social (apoio a crianças em risco, centro de acolhimento temporário, gabinete do rendimento social de inserção), terceira idade (centro de dia, centro de convívio, apoio domiciliário e lar de idosos) e área juvenil (centro dirigido a jovens);
- Área recreativa/ cultural - promovendo actividades diversas como o artesanato, danças e confecções;
- Área desportiva- proporciona aos utentes e comunidade em geral, a prática de várias modalidades desportivas.

Sedeada na freguesia de Santo Adrião, no concelho de Braga, esta organização desenvolve a maioria das suas actividades em dois edifícios aí localizados, um próprio e outro cedido pela autarquia local, geograficamente próximos que acolhem as suas diferentes valências. Tem ainda actividades noutras instalações localizadas em diferentes pontos da cidade de Braga. A sua área de intervenção é sobretudo a comunidade local, embora em algumas das actividades se verifique a participação de habitantes de outras freguesias.

Actualmente os serviços prestados abrangem cerca de 375 utentes. O seu quadro de recursos humanos é constituído por cerca de 90 colaboradores.

Certificada desde 2008, pela norma da Qualidade ISO 9001:2008, esta instituição preconiza que a sua missão consiste “no apoio social à comunidade e associados em todas as fases das suas vidas, com relevância para a infância, juventude e terceira idade”

(site da instituição, menu política da qualidade, sub-menu missão, acedido em 14/07/2011).

Esta organização promove actividades de voluntariado desde a sua génese e contava à data das entrevistas com cerca de 93 voluntários.

2.1.2. Actividade de voluntariado na organização

A presença do voluntariado nesta instituição remonta ao próprio momento da sua fundação, em 1983, pela iniciativa principal de um voluntário que ainda hoje assume a direcção da instituição, existe pois um histórico de 28 anos de actividade de voluntariado. É de relevar que numa fase inicial da sua história, em que as actividades desenvolvidas pela instituição consistiam sobretudo em iniciativas de âmbito cultural, recreativo e desportivo, os recursos humanos da mesma eram todos voluntários. Porém, atenta às necessidades da comunidade em que está instalada, a instituição alargou posteriormente, o seu domínio de intervenção à área social, passando a disponibilizar serviços enquadrados em diferentes valências e este alargamento fez com que a organização passasse a contar com um número significativo de colaboradores remunerados que asseguram estes serviços, sobretudo na área social.

Actualmente, conforme dados facultados pelo coordenador do voluntariado, colaboram nos diferentes projectos cerca de 93 voluntários, tendo-se verificado uma evolução do número de voluntários. Em contrapartida, o número de colaboradores remunerados é aproximadamente 90.

Como esta instituição direcciona a sua área de intervenção sobretudo para a comunidade local, não só para a freguesia onde se situa mas para outras do concelho de Braga, os projectos de voluntariado que desenvolve têm uma abrangência territorial maioritariamente coincidente com esta sua área de actuação. Porém, como deles faz parte o voluntariado internacional – que consiste no acolhimento de jovens estrangeiros durante um determinado período de tempo, em articulação com o Instituto Português da Juventude (IPJ) –, conclui-se que o âmbito de actuação territorial dos projectos de voluntariado desta instituição é mais vasto, pois beneficia destinatários não residentes em território nacional.

Quanto aos domínios das actividades de voluntariado desenvolvidas, é diverso. Uma parte delas está ancorada nas diferentes valências em que a instituição actua. Nesta categoria incluem-se actividades de voluntariado ligado às valências de serviços

dirigidos a crianças, jovens e idosos, as quais decorrem regularmente ao longo do ano e dirigem-se sobretudo aos utentes da instituição, mas em alguns casos também a outros residentes na comunidade local. O voluntariado no domínio cultural, recreativo e desportivo constitui outra das áreas de actuação, onde participa um número significativo de voluntários, o que poderá ser explicado pelo facto desta instituição ter uma tradição e dinamismo muito significativos nesta área, bem visível pelo número de actividades que realiza regularmente ao longo do ano. Finalmente a instituição promove também conforme já referido, o voluntariado jovem internacional – cujo desenvolvimento temporal coincide com os períodos de abertura de candidatura definidos pelas instituições formais que apoiam estes programas – e ainda um outro projecto iniciado em 2011, de carácter social, que consiste em servir a pessoas com necessidades económicas e sociais, refeições que decorrem de excedentes alimentares, fornecidos pelas cantinas da Universidade do Minho e com as contribuições do Banco Alimentar Contra a Fome e ainda de estabelecimentos particulares.

A razão de ser do voluntariado nesta instituição relaciona-se, em primeiro lugar, com as próprias circunstâncias que estiveram ligadas à sua génese. Nasceu a partir da inspiração de um voluntário, foi fundada por voluntários, funcionou durante muito tempo por recurso exclusivo a voluntários, sendo que actualmente, apesar de já contar com um número de colaboradores internos significativo, mantém um número de voluntários também representativo. O voluntariado não é, de acordo com o responsável da área, um instrumento de substituição de postos de trabalho. Constituiu sim, uma forma de consciencialização e “... um processo de aprendizagem para a própria pessoa”, refere o coordenador dos projectos de voluntariado desta instituição.

2.1.3. Estratégia e missão do voluntariado na organização

Esta instituição tem previsto na sua estratégia de crescimento alcançar três principais objectivos: primeiro, a estabilização de todos os serviços existentes; depois, o alargamento da valência dos idosos; e finalmente, a construção de um pavilhão social multiusos com uma piscina.

Quando inquirido acerca da estratégia delineada, especificamente para os projectos de voluntariado, o Presidente da Direcção refere que “Não há um estudo, uma reflexão sobre o voluntariado futuro que queremos desenvolver, basicamente pretendemos manter o que já existe e crescer”.

O voluntariado constitui um contributo positivo para esta organização, na medida em que, por um lado, há algumas actividades – as de foro cultural, desportivo e recreativo – que continuam a ser totalmente concretizadas por voluntários. Portanto tem um lugar importante na estabilização e sustentabilidade destas actividades. Em paralelo, o Presidente sublinha o papel social que o voluntariado cumpre, criando oportunidades diversas de permitir àqueles que colaboram como voluntários desenvolver uma educação baseada em princípios de “interajuda, compreensão e solidariedade”. Acrescenta ainda este dirigente que o exercício do voluntariado promove “uma formação fantástica”, na medida em que “Quando a pessoa assume uma atitude de voluntariado, sente-se comprometida, capaz de fazer sempre mais e melhor, a vontade de contagiar, fermentar, contactar e chamar outros é permanente. Esta vontade de estar ao serviço dos outros, fazer o que pode, cada vez se “carrega mais”, é um resultado fantástico de valor.”

Uma prioridade para os projectos de voluntariado que a instituição promove é a inclusão dos mesmos no âmbito da certificação da Qualidade que a instituição já possui, o que obrigará a repensar e reorganizar algumas das práticas existentes dentro destes projectos.

2.2. Práticas de gestão de voluntários

2.2.1. Recrutamento

Os mecanismos de divulgação e atracção de voluntários utilizados neste contexto são diversos, sendo de distinguir algumas formas gerais, que são por conseguinte utilizadas em qualquer um dos domínios de voluntariado que a instituição desenvolve e outros que são específicos, na medida em que são utilizados apenas em alguns dos projectos.

Assim, o “passar de palavra”, quer seja por parte de actuais voluntários, funcionários e utentes e seus familiares, constituiu um mecanismo de divulgação geral, através do qual vários voluntários se aproximam desta instituição. A organização possui um posto de atendimento permanente associado aos seus serviços, ao qual qualquer interessado em colaborar como voluntário se pode deslocar e manifestar esse propósito, mediante o preenchimento da ficha de inscrição. Outro mecanismo de divulgação geral é através de uma referência expressa às actividades de voluntariado promovidas, no âmbito de

alguns eventos em que a organização participa, junto de escolas, universidades, ou em contexto de seminários. Existe também a prática de remeter à comunicação social local notícias sobre todo o tipo de actividades que a instituição organiza.

Complementarmente a estes canais de divulgação alargada, a instituição recorre a outros mais específicos. No âmbito do projecto de voluntariado internacional, os interessados tomam conhecimento da iniciativa através do site da agência nacional da juventude que lança este projecto para todos os países da Europa e depois cada agência nacional distribui pelas suas associações. Há também algumas iniciativas que são divulgadas através do site do Instituto Português da Juventude (IPJ). No caso concreto do projecto social de servir refeições a pessoas carenciadas, foi desenvolvida uma campanha de divulgação mais estruturada, em parceria com uma instituição de consultoria responsável por essa dinamização, que incluiu também divulgação nas redes sociais.

A instituição possui também uma página na internet que porém não destaca esta vertente do voluntariado nem são aí disponibilizados documentos relativos à actividade de voluntariado (como por exemplo, a ficha de inscrição).

É de salientar que esta instituição tem localmente uma visibilidade e reconhecimento significativos, graças às estratégias de divulgação que promove. Refira-se ainda que, conforme descrito na metodologia de trabalho utilizado neste estudo, embora esta instituição não figurasse na base de dados do CNPV de organizações promotoras de voluntariado no concelho de Braga, foi referenciada como objecto de estudo de interesse, dado o histórico significativo e diverso de actividades de voluntariado que desenvolve.

2.2.2. Selecção

O processo de entrada de um voluntário na instituição começa, regra geral, com o preenchimento de uma ficha de inscrição, na secretaria da instituição, onde se solicitam aos voluntários algumas informações como os contactos básicos, as temáticas de interesse (crianças, jovens ou idosos) e a sua disponibilidade (um dia, uma semana, uma hora). Posto isto, o coordenador dialoga com os coordenadores da valência, para avaliarem conjuntamente possibilidades de articular interesses e disponibilidades. A ficha de inscrição é remetida aos coordenadores para de seguida marcarem a entrevista com o voluntário, existindo uma preocupação em realizar essa entrevista com a maior

brevidade possível. Nessa entrevista, os coordenadores procuram dialogar com o futuro voluntário sobre qual a actividade que gostaria de desenvolver, em função nomeadamente das suas competências e vocações. É também feita uma abordagem sobre a instituição, as suas valências e necessidades. E ainda uma abordagem aos direitos e deveres dos voluntários, ao que é ser voluntário, de acordo com o preconizado no regulamento do voluntário da instituição. Existe porém, uma excepção a esta prática: a selecção dos jovens no âmbito do voluntariado internacional começa por uma candidatura dos jovens interessados junto da agência nacional de juventude do seu país de origem, a agência procede à selecção dos mesmos e envia os processos para a agência portuguesa, que tem a capacidade de aceitar mas previamente comunica às instituições. O processo de candidatura dos jovens é instruído com um curriculum vitae e uma carta de apresentação.

Não estão à partida definidos quaisquer requisitos de base exigíveis aos candidatos a voluntários. Pelo contrário, de acordo com o responsável do voluntariado, “(...) cada voluntário tem algo de si a dar à instituição (...)”. Neste pressuposto, existe por princípio, uma atitude de receptividade a quem pretende fazer voluntariado. A entrevista que é feita não tem por conseguinte, implícita uma decisão de admissão ou exclusão do voluntário, mas pretende sobretudo avaliar a sua motivação e ajudar o coordenador a perceber qual será a melhor área para o enquadrar.

2.2.3. Integração do Voluntário

As práticas de integração do voluntário na instituição são bastante informais. No primeiro dia da sua colaboração, o voluntário é recebido pelo coordenador do projecto em que vai colaborar, que o apresenta aos outros elementos do projecto. A apresentação às restantes áreas vai sendo feita ao longo da sua colaboração.

É neste momento de acolhimento que o coordenador enquadra o voluntário na rotina e normas de funcionamento da área em que irá intervir. Para além deste momento de enquadramento inicial, não está previsto qualquer programa de formação adicional para os voluntários.

2.2.4. Desenvolvimento da actividade de voluntariado na organização

A estrutura de suporte à implementação dos projectos de voluntariado inclui o coordenador (responsável) do voluntariado, os coordenadores das valências ou projectos em que irão intervir os voluntários, os colaboradores da instituição e também os voluntários.

O coordenador do voluntariado, com 33 anos e formação de nível superior, é responsável pela área de voluntariado há 10 anos, altura em que integrou os quadros da instituição, sendo que já colaborava anteriormente na organização, precisamente na qualidade de voluntário. Como colaborador da instituição, começou por ser animador sócio cultural de crianças em risco. Actualmente assume a função de director técnico.

O coordenador da área de voluntariado actua como mediador, na medida em que estabelece uma ponte entre o voluntário e o projecto de voluntariado em que o mesmo virá a colaborar. Intervém especialmente numa fase inicial, fazendo uma pré-análise das inscrições de voluntários recebidas para avaliar, qual a área de potencial enquadramento do mesmo e prestando algum acompanhamento inicial, mas de seguida, em função dessa análise efectuada, encaminha as fichas de inscrição para a respectiva valência/projecto para dar sequência ao processo. Porém, a sua actuação não se esgota neste momento. O responsável do voluntariado está presente na maioria das reuniões de acompanhamento realizadas em cada projecto, pelo que a sua actuação passa também por esse nível. O facto de ter também a seu cargo a direcção técnica dos serviços da instituição propicia a esse acompanhamento geral.

Por sua vez, o coordenador de valência desempenha também um papel importante na estrutura de suporte ao desenvolvimento do voluntariado, uma vez que intervém activamente em momentos chave do desenvolvimento da actividade. Nomeadamente, o coordenador de valência é responsável pela última etapa do processo de entrada do voluntário – desenvolvendo a entrevista inicial e decidindo o posterior enquadramento do candidato num determinado projecto, é responsável pelo acolhimento e integração inicial do voluntário e tem um papel também preponderante no acompanhamento do mesmo, já na fase de desenvolvimento das actividades ao longo do tempo. Para além de serem acompanhados informalmente no quotidiano, pelos coordenadores das valências e colaboradores da própria instituição, os voluntários participam regra geral nas reuniões de trabalho das valências ou departamentos onde se fazem pontos de situação de todas as actividades desenvolvidas. Não existindo à partida uma regularidade pré-definida

para a realização destas reuniões de trabalho, no projecto onde se integra o voluntário entrevistado neste estudo, desde a data em que o mesmo arrancou que mensalmente é feita uma reunião de balanço, onde ele está presente. O voluntário mostra-se satisfeito com esta prática da instituição, que faz com que ele se sinta acompanhado e como se fosse mais um elemento da própria valência em que se integra o projecto. Para o voluntário é uma honra estar presente nessas reuniões.

É através destas reuniões que são também transmitidas aos voluntários as orientações metodológicas da casa, bem como princípios e valores vigentes. Não existe uma prática de proporcionar formação contínua aos voluntários, nomeadamente por indisponibilidade de tempo, mas de acordo com a presidente da direcção, promover uma formação mais alargada e estruturada, para informar, formar e orientar, é uma necessidade desta instituição, a suprir.

No desenvolvimento dos projectos de voluntariado participam também alguns colaboradores da instituição, não só prestando algum apoio quando estão a trabalhar para alguma situação mais pontual mas paralelamente a instituição tenta promover junto dos seus próprios colaboradores o exercício do voluntariado. Formalmente, este princípio que a instituição designa como “mística à Santo Adrião”, está consagrado num dos objectivos da política da Qualidade da Instituição: “ incentivar o trabalho voluntário, através do reconhecimento pessoal”. Assim existem de facto colaboradores da instituição que também colaboram na qualidade de voluntários.

A relação entre voluntários e colaboradores da instituição, de acordo com o voluntário entrevistado, não é ainda muito aprofundada e circunscreve-se ao grupo restrito de pessoas com que lida mais directamente no contexto do seu projecto, sobretudo porque este voluntário está a colaborar há poucos meses ainda com a instituição e portanto há ainda muito a conhecer, tal como explica o voluntário. Por vezes, ainda tem alguma dificuldade em distinguir quem é colaborador da casa e quem tem outra condição (ex: voluntário ou estagiário). Porém, tal como sublinha o voluntário, relação é positiva.

A comunicação interna no âmbito dos projectos de voluntariado é feita sobretudo por contacto telefónico e presencialmente. Quanto à comunicação entre voluntários, não existe nenhum procedimento definido *a priori*. No caso do voluntário entrevistado, apenas comunica presencialmente com um número reduzido de voluntários que colaboram no mesmo projecto.

Não está definido um modo de proceder em caso de uma situação de atrito/ conflito. O coordenador do voluntariado apenas recorda a ocorrência de uma situação destas em que ele próprio falou presencialmente com o voluntário no sentido de interromper a colaboração e regista que se trata de uma situação sempre desconfortável mas necessária.

No que diz respeito ao nível de formalização da actividade de voluntariado desenvolvida, verifica-se que a instituição tem um regulamento para este domínio, que define responsabilidades de parte a parte, comunicado oralmente aos voluntários no momento da sua admissão. Os coordenadores de valência também têm acesso ao mesmo, disponível no sistema de gestão da Qualidade da organização e são eles que transmitem essa informação aos colaboradores da instituição.

Não é prática da instituição celebrar o programa de voluntariado, e o seguro social só é feito para os voluntários que têm uma colaboração regular. Quando um voluntário interrompe a sua colaboração, é-lhe emitido um certificado comprovativo da colaboração que teve.

No que concerne a apoios facultados aos voluntários, a instituição disponibiliza a possibilidade de almoçarem na cantina nos dias da sua colaboração, e em alguns casos pode ser atribuído um apoio para o transporte.

O registo da informação relativa à gestão dos voluntários é feito em suporte de papel e consiste nas fichas de inscrição, onde se registam diversas informações.

Não existe actualmente qualquer articulação entre esta instituição e o BLV de Braga.

Para celebrar o Ano Europeu do Voluntariado, a instituição participou em iniciativas promovidas pelo IPJ, relacionadas com o voluntariado internacional, registou simbolicamente esta ocorrência com umas *t-shirts* com o lema do Ano Europeu do Voluntariado, e realizou ao longo de 2011 alguns eventos que pretenderam promover os voluntários junto da comunidade, nomeadamente integrados nas comemorações do seu 27º aniversário celebrado em 2011.

2.2.5. Retenção de voluntários

O acompanhamento do nível de satisfação dos voluntários não é feito através de qualquer instrumento formal mas somente pelo *feedback* que os voluntários vão transmitindo no seu dia-a-dia aos próprios coordenadores.

Quanto a mecanismos de reconhecimento, é prática da instituição atribuir um Galardão ao Voluntário do Ano. Em 2010, este prémio acabou por ser atribuído não apenas a uma pessoa mas a três. A votação e eleição é feita pelos colaboradores. Todas as valências apontam nomes, desses nomes são escolhidos 4, dos quais é seleccionado um. Para além disso, os voluntários são sempre convidados para as iniciativas comemorativas da instituição, nomeadamente há sempre uma palavra de agradecimento na festa de Natal e nos festejos do aniversário da instituição, existe uma manhã/tarde, em que os voluntários todos vão fazer uma intervenção para as diversas valências na festa. É-lhes dada a oportunidade de se exprimirem.

No que diz respeito a eventuais melhorias a implementar no âmbito da actividade de voluntariado desenvolvida na instituição, de acordo com o presidente, é prioritário um investimento na formação dos voluntários que deveria ser promovida de forma regular e estruturada. É também intenção deste responsável definir a realização de um ou dois encontros gerais de voluntários com um único ponto na ordem de trabalhos: reflectir sobre a actividade, o trabalho, o sonho, as soluções de todos, pois considera que "...com este tipo de reflexões, o cansaço ou desânimo de alguns poderá ser compensado pela motivação de outros. Este momento servirá também para aproximar os voluntários, proporcionar que se conheçam entre si e que conheçam os responsáveis da instituição, que fiquem a saber quais as actividades que cada um desenvolve, para se conhecerem, saberem quem é quem, e o que estão a fazer".

2.3. Caracterização do Papel do Voluntário na Instituição

2.3.1. Caracterização do Voluntário

O voluntário entrevistado é português, tem 66 anos e possui formação ao nível de Licenciatura. Actualmente está reformado, tendo exercido a função de consultor de orientação vocacional e profissional. Esta é a sua primeira experiência como voluntário.

2.3.2. O papel do voluntário na instituição

A entrada deste voluntário na instituição ocorreu em Fevereiro de 2011 mas antes de iniciar esta colaboração, fez previamente contactos junto de duas outras instituições, que se viriam a revelar infrutíferos, não se concretizando a colaboração. Numa dessas

instituições, o candidato a voluntário foi encaminhado para o BLV, com a indicação de que o recrutamento seria feito por intermédio dessa instituição mas nas duas tentativas que fez junto de acesso ao BLV, os dois locais indicados como postos de atendimento estavam encerrados. Perante essa ocorrência, regressou então às instalações da instituição e nessa deslocação verificou que a mesma tinha em vigor um serviço com o organismo onde tinha trabalhado. Perante a possibilidade de ter de voltar a lidar com alguns profissionais desse organismo com que se havia incompatibilizado na recta final do seu percurso de trabalho (uma vez que em função da sua experiência, potencialmente a instituição lhe iria solicitar essa actividade), desistiu da colaboração. Contactou então uma segunda instituição, deslocando-se lá presencialmente, ao posto de atendimento. Foi-lhe solicitado que preenchesse uma ficha de inscrição que o voluntário desde logo considerou bastante básica -apenas lhe eram pedidos dados pessoais e principais apetências- e informaram-no que posteriormente seria contactado para dar sequência ao processo. Passaram-se dois meses e não houve qualquer contacto, factos que surpreenderam o voluntário pois tal como referiu em sede de entrevista “Achei estas situações totalmente estranhas no Ano do Voluntariado (...) afinal desprezavam-se voluntários!”.

Entretanto o voluntário foi aconselhado por uma pessoa das suas relações pessoais e profissionais a entrar em contacto com a instituição em análise no Estudo de Caso 2, conhecida no meio. Assim o fez, deslocou-se à instituição presencialmente, foi recebido pelo director que o acolheu bem, encaminhou-o para o coordenador e a colaboração iniciou-se logo de seguida, começando a participar no projecto social que consiste em servir refeições a pessoas carenciadas, tendo a seu cargo diferentes actividades associadas ao mesmo. Começou por ser responsável pela triagem das pessoas interessadas em receber este apoio, realizando uma entrevista para fazer a avaliação do contexto social, familiar e pessoal dos candidatos ao mesmo. Introduziu também melhorias na documentação de suporte ao desenvolvimento do projecto, nomeadamente reviu uma ficha de registo já existente que passou a incluir a principal informação recolhida na entrevista e um campo para inscrever um parecer final, sobre a decisão de atribuição, ou não, do apoio e concebeu um logotipo para identificar o projecto. Procedeu ainda à criação de um mapa em Excel onde se insere a informação de controlo de indicadores. Para além desta colaboração regular, este voluntário colabora ainda em algumas outras solicitações que lhe vão sendo pontualmente apresentadas pela direcção.

Por sua iniciativa, acaba por, com alguma regularidade, fazer também algumas visitas aos utentes que estão no centro de dia, onde procura interagir com os idosos, para estimular o diálogo e combater fenómenos de apatia e solidão, frequentes nestas idades. Dedica a estas actividades de voluntariado cerca de 6h por semana.

Os motivos que determinaram a sua decisão de começar a desenvolver voluntariado foram três: a vontade de continuar a manter-se activo e socialmente útil (na sua nova condição de reformado), os seus princípios de formação humana e religiosa que o impelem para o voluntariado, e ainda a vontade de continuar a ter a oportunidade de contactar e relacionar-se com as pessoas, tal como sempre fez ao longo da sua vida activa, na qualidade de conselheiro de orientação vocacional e profissional.

Quando inquirido quanto ao retorno que retira desta actividade, o voluntário refere que o principal ganho é a satisfação pessoal de poder ajudar aquele projecto e aquela instituição com o seu serviço, tempo e contributo. Os sorrisos que recebe das pessoas que beneficiam dos seus serviços constituem também um retorno importante que salienta.

O entrevistado mostra-se satisfeito com o trabalho que tem desenvolvido como voluntário, o qual tem correspondido às suas expectativas e não identifica quaisquer dificuldades no trabalho realizado até ao momento. Mas considera que pode vir a fazer mais, alargando a sua intervenção a outros projectos, nomeadamente já foi abordado por uma das técnicas da instituição para a possibilidade de colaborar numa fase de acolhimento dos utentes, em que se procede a uma avaliação personalizada da sua história, do seu nível de autonomia, tendo em conta as suas competências de psicólogo que poderão ser úteis neste domínio.

3. Estudo de caso 3

3.1. Caracterização da actividade de voluntariado na organização

3.1.1. Caracterização da instituição

No âmbito do Estudo de caso 3, temos uma fundação, criada em 1993, que está ligada a um movimento religioso de inspiração cristã, com o qual mantém uma relação de proximidade. Tendo alcançado o estatuto de IPSS de utilidade Pública, esta instituição

obteve também em 2004 o reconhecimento como organização não governamental para o desenvolvimento (ONGD).

Na sua origem esteve um projecto ligado ao ensino da música, que ainda presentemente assume um papel preponderante na actividade que esta instituição desenvolve e que em função do mérito alcançado é hoje uma escola de música apoiada pela Câmara Municipal de Braga, nomeadamente através da cedência de instalações desta edilidade para instalação da escola, a convite da mesma.

Actualmente a sua actividade divide-se por três eixos de intervenção:

- Ensino artístico- escola de música;
- Acção social- valências crianças e jovens (creche, e jardim de infância, minilares de acolhimento de crianças em risco), idosos (centro de dia e apoio domiciliário, promoção do envelhecimento activo), projectos sociais (ligados à reconstrução e reinserção social);
- Cooperação para o desenvolvimento- projectos de intervenção social multidisciplinar, em Angola, obedecendo a uma filosofia de parceria com as populações locais, visando a sua sustentabilidade;
- Reintegração social- promoção de projectos que potenciem a reintegração das pessoas em condição de marginalidade (que podem ser implementados em parceria com outras instituições), actualmente integra um projecto de reabilitação urbana, ao nível dos seus espaços e populações, na cidade de Lisboa, com várias actividades implícitas, uma das quais com maior visibilidade nesta fase, é a promoção de jantares comunitários, dirigidos a pessoas carenciadas e abrangidas pela exclusão social, com vista à sua reintegração.

Com sede na freguesia da Sé, esta organização começou por actuar em Braga e mais tarde também em Guimarães, sendo nestes dois concelhos que decorrem grande parte das suas actividades. Porém, a sua abrangência territorial é mais alargada, em função de alguns projectos específicos, nomeadamente o anteriormente referido de promoção de jantares comunitários em curso, em Lisboa. No plano internacional, a instituição, enquanto ONGD, tem a decorrer em Angola, desde 2007, um projecto de cooperação para o desenvolvimento que integra quatro domínios- construção, educação, saúde, testemunho e agricultura.

Com um quadro de cerca de 140 colaboradores, em 2011, esta fundação dá resposta a um elevado número de utentes. Só nas valências de idosos e crianças são mais de 200 beneficiários. O projecto que tutela ligado à música beneficia mais 500 destinatários.

A missão desta organização consiste em “promover o desenvolvimento pessoal, social, espiritual e artístico de pessoas de todas as idades” (Apresentação institucional da Fundação, pág. 1)

Esta instituição promove actividades de voluntariado desde a sua génese e contava à data das entrevistas com 21 voluntários, afectos aos projectos de voluntariado desenvolvidos nos pólos de Braga e Guimarães, 10 voluntários, envolvidos no projecto de cooperação para o desenvolvimento a decorrer em Angola; 5 voluntários, que participam no projecto em Lisboa e 30 voluntários, afectos ao projecto de famílias de acolhimento de crianças em risco.

3.1.2. Actividade de voluntariado na organização

O voluntariado está presente nesta organização desde o início da mesma, formalmente constituída em 1993, uma vez que foi criada graças à iniciativa de voluntários e a própria reconstrução do edifício onde está localizada a sede da instituição contou com a colaboração de voluntários. A instituição completará pois, em breve, um histórico de 20 anos de presença de voluntariado.

Tendo nascido pela mão de voluntários, a partir de um primeiro projecto artístico ligado à música, a evolução da instituição determinou a sua actuação noutras áreas, nomeadamente no domínio social, passando a disponibilizar à comunidade vários serviços neste âmbito e verificando-se o crescimento do seu corpo de colaboradores remunerados. Assim, actualmente a instituição conta com cerca de 60 voluntários e 140 colaboradores, sendo que se regista uma diminuição no número de voluntários.

A actividade de voluntariado promovida pela instituição incorpora um conjunto diversificado de projectos, uma parte dos quais são relacionados com as várias valências – nestes os beneficiários são maioritariamente os utentes da instituição – e alguns que são autónomos na medida em que não têm relação com nenhuma das valências – estes dirigem-se a um conjunto mais amplo de beneficiários. Assim, a instituição promove dois projectos relacionados com a valência idosos que decorrem regularmente ao longo do ano: um que consiste na dinamização de actividades de domínio social, cultural e

recreativo, assegurando um envelhecimento saudável e activo; e outro que pretende prestar apoio aos idosos no seu domicílio contribuindo para a sua qualidade de vida. Dentro da valência de infância e juventude, há projectos dirigidos às crianças e jovens em risco que visam apoiá-las na realização das tarefas escolares, dinamizar junto delas actividades de ocupação dos tempos livres ou ainda acolhê-las em famílias, ao fim de semana ou nas férias escolares, e que também decorrem ao longo de todo o ano. Ainda dirigidas às crianças e jovens, a instituição tem outros projectos que se realizam apenas num determinado período temporal, como seja o acompanhamento às actividades de Verão.

A estes projectos com uma relação com as valências, juntam-se outros sem esta característica, nomeadamente um projecto de intervenção social multidisciplinar, em Angola, e um projecto de reintegração social das pessoas em condição de marginalidade que visa a promoção de jantares comunitários, que decorre em Lisboa. O primeiro teve início em 2007 e o outro em 2011, e decorrem de forma contínua. A abrangência territorial do primeiro é internacional, e do segundo nacional.

Esta instituição também já promoveu o voluntariado internacional, colaboração essa que neste momento está suspensa, pela dificuldade de manter algumas condições exigidas por este tipo de projecto.

A razão de ser do voluntariado nesta instituição deriva por um lado da influência dos seus fundadores e da ligação que existe desta instituição a uma igreja orientada por princípios de voluntariado, da ajuda ao próximo, de solidariedade.

3.1.3. Estratégia e missão do voluntariado na organização

O principal objectivo desta instituição é a manutenção dos postos de trabalho que incorpora no âmbito das suas actividades. Com efeito, esta instituição tem passado por alguns períodos de dificuldades financeiras que progressivamente têm obrigado a uma redução do seu pessoal pelo que contrariar esta tendência é, de acordo com o elemento da direcção entrevistado, uma prioridade, através nomeadamente da angariação contínua de novos projectos que assegurem a sustentabilidade económica da instituição e motivem os já actuais colaboradores a continuar. Assim, um dos projectos importantes para esta instituição é o processo de Certificação da área da Educação e Acção Social pela Norma NP-EN-ISO-9001/2008. Para além deste, na página Web desta instituição, consultada em 31/07/2011, são identificados outros projectos em fase de arranque ou

que aguardavam aprovação de financiamento que serão importantes para este objectivo estratégico de garantir a sustentabilidade financeira da instituição, nomeadamente:

1. Criação de um Gabinete especializado em Angariação de Fundos e Organização de Eventos;
2. Criação de um Gabinete de Acompanhamento e Apoio Social (GAAS) em parceria com a Segurança Social;
3. Promoção de um projecto de sensibilização para Planos de Igualdade no sector social – Projecto Igualdade e Participação no Sector Social –, com o apoio do POPH.
4. Promoção de um projecto de Formação para a Inclusão – Projecto (Re)Inserindo Vidas –, com o apoio do POPH.
5. Estudo e Montagem de projecto de Apoio à Terceira Idade com unidade de Lar de Idosos.

Adicionalmente, foram também referidos alguns projectos de maior dimensão que a instituição tem em carteira mas que acabaram por não avançar, quer pelas dificuldades em garantir o investimento inicial subjacente, quer pelas mudanças constantes de políticas governamentais, com consequências penalizadoras em algumas iniciativas que se pretendiam concretizar.

No que concerne aos objectivos que a instituição tem delineados especificamente para a actividade de voluntariado, um deles é o desenvolvimento do projecto de jantares comunitários que a instituição promove, em Lisboa, em parceria com outras quatro instituições, o qual foi escolhido pela Comissão Europeia como projecto emblemático no quadro do Ano Europeu do Voluntariado 2011. A instituição pretende catapultar este projecto para o plano internacional. Outro objectivo a alcançar é o retomar da participação nos projectos de voluntariado internacional, articulados com o IPJ, reunindo os requisitos necessários nomeadamente ao nível das condições logísticas de suporte ao acolhimento dos jovens.

Quanto ao contributo que o voluntariado traz à instituição, de acordo com a responsável da área, “geram-se ganhos ao nível da qualificação dos serviços prestados” e o “voluntariado não substituiu o trabalho remunerado”, acrescenta, sim, mais-valias a esse trabalho de base.

No que respeita às dificuldades e necessidades identificadas para os projectos de voluntariado desta instituição, verifica-se que, por um lado, os períodos de dificuldade económica se reflectem também na área de voluntariado, conforme sublinha o director entrevistado. Por exemplo, a interrupção do voluntariado internacional está relacionada com esse aspecto e a instituição sente necessidade de retomar a sua colaboração nesse projecto. Por outro lado, a responsável de voluntariado identifica também a necessidade de rever alguns procedimentos das práticas de voluntariado: há etapas que nem sempre são realizadas, alguns documentos necessitam de ser revistos, e alguns processos repensados. Porém, considera que o actual processo de certificação da Qualidade, poderá constituir uma oportunidade de desenvolver estas melhorias. Outra dificuldade identificada é alguma indisponibilidade para dedicar ao voluntariado por parte desta responsável, em função do seu nível de ocupação como funcionária da instituição.

3.2. Práticas de gestão de voluntários

3.2.1. Recrutamento

A instituição utiliza diferentes meios para proceder à divulgação dos seus projectos de voluntariado e angariar novos voluntários, uma parte deles que desenvolve internamente e a título individual e outros que implementa contando com a colaboração de outras instituições.

Dentro dos seus meios próprios, há a referir a própria rede de contactos informais feitos por funcionários, voluntários actuais ou passados. Para além disso, a instituição tem activa uma página na Internet que foi reestruturada em 2011, onde a área de voluntariado está devidamente representada. Para além da existência de itens específicos para estes projectos, o voluntariado é também divulgado de forma mais indirecta, com base noutros conteúdos aí disponibilizados, por exemplo, o boletim informativo regularmente editado pela instituição, com notícias sobre todos os seus projectos e actividades em curso. Não é no entanto disponibilizada na página documentação de suporte aos projectos de voluntariado. Para além deste meio de comunicação digital, o voluntariado é também divulgado através de materiais em suporte de papel, como sejam um folheto específico sobre a área, bem como as brochuras gerais da instituição que fazem sempre referência a todo o tipo de actividades

que a instituição desenvolve. Dentro dos seus meios próprios de divulgação, esta fundação conta também com a colaboração da Igreja com a qual mantém uma ligação, que dissemina as actividades junto dos seus membros, pelo que a angariação de voluntários pode também ocorrer por esta via, apesar da responsável de voluntariado salientar que actualmente a maioria dos voluntários que colaboram com a instituição não são membros da Igreja.

A estes meios de divulgação juntam-se também outros, concretizados através de parcerias com outras instituições. A fundação está inscrita no BLV de Braga e Guimarães – logo é referida na base de dados deste organismo disponível no respectivo website – e na rede de voluntariado jovem do IPJ. Adicionalmente, tem contado com uma colaboração muito próxima com a Unidade de Inserção da Vida Activa, da Universidade do Minho, que divulga através do correio electrónico institucional para todos os alunos, informação sobre as necessidades dos projectos de voluntariado. Este tem-se revelado um mecanismo de angariação de voluntários estudantes muito eficaz que complementa a acção dos bancos de atracção mais tradicionais.

3.2.2. Selecção

De acordo com as práticas instituídas, o processo de entrada de alguém que pretende fazer voluntariado na instituição segue as seguintes etapas: depois de ser recebida a ficha de inscrição do voluntário ou manifestação de interesse em colaborar – que poderá ser entregue nos postos de atendimento de Guimarães ou Braga, reencaminhada pelos BLV, trazida por alguém que já colabore na instituição, ou através de um contacto estabelecido por *e-mail* – a coordenadora do voluntariado entra em contacto com a pessoa, no prazo de uma a duas semanas, para dar um *feedback* e, regra geral, marcar nesse mesmo contacto uma entrevista, que ela própria realiza. Nessa entrevista são abordadas as seguintes dimensões: 1) disponibilidade – a coordenadora do voluntário tem sempre a preocupação de, quando se trata de um candidato que não tem actualmente uma ocupação profissional e diz ter disponibilidade total, sensibilizar o mesmo para a importância de reservar sempre algum tempo para si, para as suas tarefas, para seu descanso; 2) apresentação sumária da instituição e mais especificamente dos projectos de voluntariado que desenvolve, bem como das necessidades mais prementes; 3) avaliação conjunta com o voluntário acerca de qual(ais) seria(m) os projectos em que

gostaria de colaborar, articulando as necessidades da instituição e as suas preferências, em função da sua vocação e competências; 4) mediante o momento anterior, com uma necessária componente de negociação, procede-se à apresentação do tipo de actividades que o voluntário poderá vir a desenvolver, em concreto. Habitualmente, o feedback da entrevista é dado no próprio dia em que a mesma se realiza, ficando já acordado o dia e horário em que o voluntário vai começar a colaborar.

Antes de ter iniciado o processo de certificação da qualidade em curso, já havia sido feito algum trabalho internamente de análise e definição dos processos subjacentes às actividades da instituição. Nomeadamente, para a área do voluntariado foi criado um fluxograma que representava todas as fases deste processo, o qual está actualmente desactualizado, pois houve algumas mudanças internas que não estão nele representadas. Porém, a coordenadora do voluntariado considera que em função da prática, esses procedimentos estão sistematizados no dia-a-dia mas admite que o trabalho relacionado com a certificação constitui um momento oportuno para proceder à revisão e actualização destes instrumentos.

A voluntária entrevistada neste caso recorda o preenchimento da ficha de inscrição e realização desta entrevista inicial, onde se lembra que deu a conhecer as suas competências, falou das actividades a que poderia dar um contributo, bem como da instituição no geral e seu funcionamento.

Relativamente a requisitos de admissão, a coordenadora considera que os factores fundamentais a avaliar são a motivação para a actividade que irá exercer e a idoneidade da pessoa. Nas actividades ligadas à valência social, sublinha a coordenadora, é fundamental que a pessoa se identifique com o que se propõe fazer, por exemplo, se vier a integrar a valência dos idosos, tem necessariamente de ser alguém com muita paciência. A questão da idoneidade prende-se desde logo com o facto dos voluntários lidarem, em alguns projectos, com destinatários por natureza mais vulneráveis, como sejam as crianças. Por outro lado, não sendo funcionários da instituição, os voluntários agem em sua representação, contribuindo por conseguinte para a sua credibilidade. Apenas é exigido aos voluntários algum requisito mais do ponto de vista técnico quando a tarefa a exercer assim o requer. Por exemplo, há projectos com actividades na área da informática, em que os voluntários que nelas colaboram têm de ter formação específica nesse campo.

Não obstante este momento de avaliação, por princípio, a instituição está aberta a todos os voluntários que queiram colaborar nos projectos existentes ou que pretendam propor eventuais áreas a desenvolver, sublinha o elemento da direcção entrevistado que considera também que “O voluntariado acaba por ser uma porta de entrada na instituição, é no início da sua carreira ou na colaboração dum projecto de voluntariado que os voluntários se revelam, mostram afinidade para trabalhar neste tipo de projectos. O facto de alguém dispor do seu tempo para ser voluntário é um sinal positivo, muitas vezes quando temos os projectos aprovados vamos buscar pessoas que já cá estiveram como voluntários, há quase uma bolsa permanente a que podemos recorrer.”, refere.

3.2.3. Integração do Voluntário

Não estando previsto um plano individual de acolhimento do voluntário, existem algumas práticas sistematizadas a este nível. O acolhimento inicial do voluntário é feito pela coordenadora do voluntariado que faz a sua apresentação e lhe transmite informação de relevo sobre a instituição e o projecto em que irá colaborar.

A voluntária entrevistada recorda que no primeiro dia foi recebida pela coordenadora da área de voluntariado que a apresentou aos restantes colaboradores da valência e aos utentes. Na primeira semana não começou logo a trabalhar com os idosos, apenas se procurou aproximar dos mesmos e recolher alguma informação sobre o que mais gostariam de fazer e, com base nessa informação recolhida, é que começou a organizar as suas terapias.

No que diz respeito a formação inicial, não existe nesta instituição a prática de desenvolver um programa de formação formal, devidamente organizado e registado, dirigido aos voluntários. A formação proporcionada é aquela que decorre em contexto de desenvolvimento das próprias actividades. A coordenadora do voluntariado, que já fez formação específica sobre a temática do voluntariado, nomeadamente o curso específico ministrado pelo Conselho Nacional de Promoção do Voluntariado, tem organizada a documentação necessária para estruturar essa formação. Já foi abordada internamente a necessidade de organizar essa formação mas ainda não foi possível implementá-la, pois o facto de acumular algumas funções, e de não ser a coordenadora formal, tem acabado por atrasar a implementação. Por outro lado, a instituição está neste

momento a tratar da certificação da qualidade, a própria certificação obrigará à formalização da formação. Todavia, os voluntários que entram na instituição já depois de terem feito a sua inscrição no BLV de Braga já trazem essa formação de base.

3.2.4. Desenvolvimento da actividade de voluntariado na organização

Neste caso, a estrutura que apoia o desenvolvimento da actividade de voluntariado é composta pela coordenadora da área, pelos coordenadores de valência, por alguns colaboradores da instituição e pelos próprios voluntários.

A coordenadora do voluntariado, com 35 anos e formação de nível Superior, colabora com a instituição há quase 10 anos e, tendo iniciado a sua colaboração nesta organização na qualidade de voluntária, integra actualmente os quadros da organização, na qualidade de directora técnica do departamento da terceira idade (o qual incluiu os dois projectos de apoios domiciliários, um em Braga e outro em Guimarães, um centro de dia em Braga e um projecto na área do envelhecimento activo – desenvolvido em parceria com mais 17 entidades do distrito de Braga – e ainda participa, em parceria, na coordenação de um outro projecto de formação para a inclusão).

Quanto ao seu papel no projecto de voluntariado, a entrevistada refere que, embora não exista formalmente o papel de coordenadora, em virtude da sua experiência de trabalho com este tipo de projectos, existe uma prática de a mesma ser consultada muitas vezes pelos colegas, que lhe solicitam pareceres e opiniões para os orientar nesta área, e há um reconhecimento da sua maior experiência neste domínio pelo que, em função destes aspectos, o director considerou que no fundo esse papel de coordenação é internamente desempenhado por esta técnica e designou-a para representar a instituição nessa qualidade neste estudo.

O papel da coordenadora consiste em receber as manifestações de interesse dos candidatos em colaborar como voluntários, proceder à sua análise, contactar os candidatos e convocá-los para uma entrevista, acolhê-los no primeiro dia.

Quanto ao acompanhamento dos voluntários no decorrer da sua actividade, é feito pelo respectivo coordenador da valência em que está integrado o projecto, no contacto directo que vai tendo com o próprio voluntário, sendo que, assumindo a coordenadora do voluntariado essa função, tem também a seu cargo esse domínio na valência em que intervém. É habitual facultar o seu contacto aos voluntários para alguma necessidade

que possam ter. A voluntária entrevistada, que intervém num projecto da valência a que pertence a coordenadora, mostra-se satisfeita com o acompanhamento prestado pela coordenadora. Quando a mesma não está na instituição, comunicam por correio electrónico e existe da parte desta uma atitude de disponibilidade e abertura a sugestões permanente. Porém, no seu caso, não tem havido uma prática de realizarem reuniões ou conversas informais, para saber como está a decorrer a actividade. A comunicação tem ocorrido, neste caso, sobretudo quando solicitada por alguma necessidade específica.

Os colaboradores da instituição acabam também por prestar algum acompanhamento aos voluntários, na prática, ao lidar com os mesmos no quotidiano. A voluntária entrevistada considera que se articula bem com os colaboradores da instituição.

Não está definido nenhum procedimento de substituição de voluntários. Com efeito, há situações em que não é possível a sua substituição, por exemplo se a actividade que o voluntário iria realizar for a visita a um idoso. Porém, de acordo com a coordenadora, como a presença do voluntário é sobretudo para qualificar ainda mais o serviço desenvolvido, existindo por conseguinte as pessoas necessárias para fazer o trabalho basilar, as tarefas rotineiras, o serviço base está sempre assegurado pelo pessoal interno. Os meios de comunicação interna utilizados nesta instituição no âmbito dos projectos de voluntariado são o correio electrónico ou o *Short Message Service* (SMS), no caso dos voluntários mais jovens, e o telefone ou comunicação presencial, para os voluntários mais velhos. Quanto à comunicação com outros colegas do serviço de voluntariado, a voluntária entrevistada não tem uma opinião formada pois tem alguma dificuldade em distinguir quais as pessoas que são voluntárias e as que são funcionárias da instituição. Da sua parte, faz questão de não usar o cartão interno que a identifica como voluntária para que as pessoas não a tratem pelo seu título académico, prefere um tratamento mais informal, pelo nome próprio.

No que diz respeito à gestão de eventuais atritos ou conflitos emergentes com voluntários, não existe internamente um procedimento definido para actuar nesse tipo de situações. A coordenadora recorda duas situações práticas cuja resolução passou pela sua intervenção. A primeira tratou-se de uma voluntária que não conseguiu ser bem recebida pelos utentes. A coordenadora propôs-lhe tentar colaborar noutro projecto mas a sugestão não foi bem aceite, acabando por ser interrompida a colaboração. A outra situação foi o caso de uma jovem que foi recebida pela instituição no âmbito do projecto voluntariado internacional e que desrespeitava várias regras definidas à partida, para

além de demonstrar problemas de relacionamento interpessoal, o que determinou também a interrupção precoce da sua colaboração no projecto.

No que concerne ao nível de formalização da actividade de voluntariado, a instituição não possui um regulamento mas sim um documento interno com alguns princípios orientadores da forma de organização da actividade de voluntariado. Desta base documental faz parte o fluxograma que ilustra a concepção do processo do voluntariado. Porém, este documento não é distribuído aos voluntários, até porque encontra-se desactualizado. A instituição não estabelece actualmente o programa com os seus voluntários, embora já o tenha feito no passado, mas reconhece que terá de reactivar esta prática, tal como a formação, que tornar-se-ão obrigatórias no âmbito dos requisitos associados ao processo de certificação. A coordenadora explica neste âmbito que “Os voluntários não recebiam bem a proposta de assinar um contrato, o porquê de o fazerem, havia pouca receptividade e acabou por se deixar de fazer o acordo”. Quanto a outros aspectos formais, a instituição celebra o seguro social e para esse efeito é solicitada cópia do documento de identificação ao voluntário, juntamente com a respectiva ficha de inscrição. Tem também um cartão de identificação, feito num modelo interno, e faculta também a alguns voluntários com uma colaboração mais regular o cartão de acesso à entrada do edifício sede. Finalmente, quando os voluntários terminam a sua colaboração com a instituição, é-lhes emitido um documento comprovativo da sua prestação.

Os registos de informação sobre a actividade de voluntariado utilizados pela entidade e formato de arquivo estão em suporte de papel e são guardados no departamento administrativo da instituição. Os documentos mais relevantes que nele constam são a ficha de inscrição e cópia do respectivo documento de identificação, relativos a voluntários em actividade ou já cessantes, onde se regista informação sobre a data de início e fim da colaboração, o horário praticado na colaboração, que tipo de actividades realizava o voluntário. Os projectos desenvolvidos em Angola e Lisboa têm arquivos próprios, que permanecem com os coordenadores dos mesmos localmente.

Não é concedido aos voluntários qualquer apoio para deslocações, pelo que existe a preocupação de que a sua participação ocorra em locais perto da sua residência.

No momento de realização das entrevistas, a instituição não tinha previsto outras iniciativas para celebrar o Ano Europeu do Voluntariado, a não ser o desenvolvimento do projecto de jantares comunitários que a instituição tem em curso, em Lisboa, em

parceria com outras quatro instituições, o qual foi escolhido pela Comissão Europeia como projecto emblemático no quadro do Ano Europeu do Voluntariado 2011.

3.2.5. Retenção de voluntários

Nesta instituição existe uma prática de auscultar os seus voluntários mas com base num contacto informal, por observação das actividades e recolha de opiniões dos voluntários e dos próprios utentes. O próprio director promove por vezes conversas informais, por exemplo, quando alguém cessa a sua colaboração, para fazer balanços globais. Não existe, porém um registo formal que suporte esta auscultação.

Quanto a mecanismos de reconhecimento do trabalho voluntário e promoção do seu empenhamento, a instituição tem algum histórico deste tipo de práticas, nomeadamente já organizou no passado uma comemoração de convívio no Dia Internacional do Voluntário para a qual foram convidados todos os voluntários, que incluiu uma apresentação alusiva aos projectos de voluntariado desenvolvidos (com fotos, mensagens significativas e o testemunho de alguns voluntários) e um agradecimento público (em que esteve presente a direcção). Para assinalar o mesmo evento foi também criado e entregue um marcador de livros alusivo. Foi ainda colocada uma faixa no edifício com uma mensagem de agradecimento e a referir o Dia internacional do Voluntário. Para além desta, também já foram realizadas outro tipo de iniciativas noutros anos - envio de um cartão postal a todos os voluntários pelo correio, ou uma mensagem SMS. No fundo, tem sempre havido uma preocupação em registar o Dia do Internacional do Voluntário. Para 2011, no momento das entrevistas realizadas aos representantes da instituição, ainda não estava definido qual o tipo de iniciativa a realizar. A voluntária entrevistada recorda ter recebido um prémio simbólico no Dia do Voluntário.

3.3. Caracterização do Papel do Voluntário na Instituição

3.3.1. Caracterização do Voluntário

A voluntária entrevistada neste caso tem 33 anos e é de nacionalidade belga. É Licenciada em Terapia Ocupacional, actualmente não está a trabalhar. Esta é a sua

primeira experiência a exercer voluntariado em Portugal. Anteriormente, teve apenas outra experiência de voluntariado, na Bélgica, colaborando numa organização com adultos com problemas mentais e psíquicos.

3.3.2. O papel do voluntário na instituição

Esta voluntária conheceu a instituição através da igreja que frequenta e porque tem as filhas como utentes numa das valências desta organização. Começou a colaborar neste projecto de voluntariado há cerca de um ano e meio com os seguintes objectivos: aprender a língua portuguesa, poder continuar a exercer a sua área profissional e também contactar com pessoas. Actualmente dedica cerca de seis horas por semana a fazer voluntariado nesta organização, desenvolvendo várias actividades com os idosos: terapia ocupacional, actividades criativas, têxteis e actividades culinárias. Irá ainda começar a colaborar nos minilares, a apoiar as crianças a fazer os trabalhos de casa.

Quando questionada quanto ao retorno que retira da actividade de voluntariado, a voluntária sublinha a experiência, contactos, conhecimentos de uma língua que não é a sua e satisfação pessoal. A voluntária afirma estar satisfeita com a sua experiência de voluntariado nesta instituição e pretende continuar a desenvolvê-la realizando até actividades novas. A única dificuldade que refere é a ocorrência de algumas situações de indisponibilidade pessoal que podem sempre ocorrer.

4. Estudo de caso 4

4.1. Caracterização da actividade de voluntariado na organização

4.1.1. Caracterização da instituição

Esta organização é, de todas as estudadas, a que foi criada mais recentemente, em 2007. Tendo o estatuto de Instituição Particular de Solidariedade Social, sob a forma de Associação de Solidariedade Social com fim de acção social, a sua principal actividade é a “realização dos sonhos de crianças e jovens diagnosticados com doenças crónicas

e/ou em estado avançado de doenças, carenciados e idosos como forma de transmitir uma mensagem de esperança na possibilidade de realização dos seus objectivos mais inspiradores, independentemente de circunstâncias, condicionamentos e limitações.” (Apresentação institucional da associação, *slide 11*).

Actualmente, a actividade da organização subdivide-se pelas seguintes áreas:

- *BELIEVE*- Realização de Sonhos de crianças doentes, carenciadas e pessoas idosas, promoção de experiências de Sonho em grupo;
- *ENGAGE*- apoio aos voluntários e instituições;
- *SHARE*- realização de eventos, conferências, seminários e *workshops* dirigidos à sociedade civil;
- *AID*- apoio ao desenvolvimento de comunidades carenciadas;
- *SUSTAIN*- Apoio à sustentabilidade de outras organizações sociais;
- *EXPLORE & GO FURTHER*- desenho e avaliação, investigação e desenvolvimento e incubação de novos formatos sociais.

A sua génese foi inspirada numa organização com vocação similar, a actuar em Espanha.

Com sede em Lisboa, esta organização cresceu exponencialmente tendo já sido criados três núcleos -Porto, Coimbra e Évora- e perspectivando-se a criação de um quinto, em Faro. Porém, a sua abrangência territorial direcciona-se para o âmbito nacional, atendendo a que há beneficiários da sua actividade oriundos um pouco de todo o território nacional continental e ilhas. É também de referir que a instituição revela uma forte capacidade de captar apoios para o desenvolvimento da sua actividade, quer seja através da angariação de parceiros sociais - onde se incluem várias unidades hospitalares (por exemplo, no núcleo do Porto, a associação tem parceria com o Hospital de S. João, IPO, Centro Hospitalar do Porto) ou através da angariação de parceiros empresariais com que celebram protocolos de colaboração que podem assumir diversos formatos (atribuição de patrocínios, apoio à concretização dos sonhos das crianças, com bens ou serviços).

Com apenas 5 colaboradores internos, esta instituição já realizou até Julho de 2011, os sonhos de 324 crianças.

A actual missão desta organização é “Motivar os nossos beneficiários a acreditarem na força transformadora dos seus sonhos e na sua capacidade para os realizar, e apoiá-los na construção do caminho para a sua felicidade, fornecendo-lhes ferramentas para

alcançarem os seus objectivos mais inspiradores.” (Apresentação institucional da associação, *slide 4*).

O objectivo desta instituição é o desenvolvimento de actividades de voluntariado e à data das entrevistas colaboravam com a instituição cerca de 300 voluntários.

4.1.2. Actividade de voluntariado na organização

Nesta organização o voluntariado existe desde sempre, até porque a instituição se dedica exclusivamente a desenvolver actividades de voluntariado. Tendo sido criada oficialmente em 1 de Junho de 2007, completará em 2012, cinco anos de existência.

Na sua fundação, a instituição dedicava-se apenas a promover a concretização de sonhos de crianças com doenças crónicas ou em fase terminal. À medida que evoluiu, alargou o seu domínio de intervenção a outras variantes de concretização de sonhos, nomeadamente pretende também realizar sonhos de grupos e ainda inspirar a sociedade em geral a procurar concretizar os seus sonhos. Da sua missão faz também parte, actualmente, uma vertente de apoio ao desenvolvimento de comunidades carenciadas, outra de apoio à sustentabilidade de outras organizações sociais e ainda uma vertente de pesquisa e investigação que procura a criação de novos formatos sociais que cumpram a missão da organização.

Em termos de representatividade, a concretização de sonhos de crianças com doenças crónicas ou em fase terminal ou ainda carenciadas, bem como a realização de sonhos de idosos, continua a traduzir a principal actividade desta organização, sendo que as outras áreas estão ainda em fase de desenvolvimento e algumas delas ainda não têm projectos concretizados. Assim, tendo por referência esta actividade de operacionalização de sonhos que corresponde à sua principal actividade, o âmbito de actuação territorial desta organização é o território nacional, continente e ilhas, na medida em que os beneficiários dos sonhos concretizados podem provir de qualquer uma destas origens. O desenvolvimento desta actividade ocorre de forma regular, não obstante a concretização de cada sonho ter uma duração limitada. Inclusivamente a instituição tem definido nos seus procedimentos que o prazo recomendado para a concretização de um sonho é 3 meses, a contar da data da alocação do sonho a uma equipa de sonhos.

Nesta instituição, os voluntários são a força de trabalho nuclear da actividade da organização, verificando-se uma tendência de crescimento significativo do seu número. Em Março de 2011, a instituição contabilizava 300 voluntários em serviço efectivo, mas

registados na sua base de dados eram 1412, a nível nacional, sendo que a maior concentração é em Lisboa, seguindo-se o Porto, Coimbra e finalmente, Évora.

Estruturada para ser uma organização cuja actividade depende quase em exclusivo de trabalho voluntário, a existência do voluntariado é pois nesta instituição uma necessidade imperiosa. Sem os voluntários a concretização da missão desta organização, nos moldes como foi concebida, torna-se inviável.

4.1.3. Estratégia e missão do voluntariado na organização

Como objectivos estratégicos da organização existe, por um lado, uma intenção de continuar a desenvolver e expandir os projectos já em funcionamento, no sentido do seu crescimento e melhoria e, por outro lado, o objectivo de alcançar a concretização de outros que ainda estão numa fase mais embrionária. Assim, em função da informação recolhida, nomeadamente em sede de entrevista e por consulta da página da Internet desta organização, acedida em 11 de Agosto de 2011, podemos identificar algumas metas de relevo que a organização se propõe atingir no curto e médio prazo.

Na área de intervenção “concretização de sonhos”, pretende-se que o número de beneficiários singulares e colectivos seja cada vez mais alargado. A instituição tem também em vista o desenvolvimento de uma outra área, a criação de um núcleo de acompanhamento pós-sonho, que está neste momento a ser trabalhado a partir do desenvolvimento de um trabalho de investigação, iniciado em 2010, que pretende estudar o efeito da concretização do sonho nas crianças, nas famílias e nos profissionais de saúde. E ainda construir um programa de intervenção de âmbito nacional, com o propósito de promover o desenvolvimento do pensamento e atitude optimista, através do treino da inteligência emocional das crianças e jovens envolvidos. Este projecto enquadra-se transversalmente na área de investigação e desenvolvimento que a instituição está a estruturar internamente.

No domínio do apoio ao desenvolvimento de actividades dirigidas a comunidades carenciadas, a instituição pretende iniciar uma intervenção numa favela do Rio de Janeiro.

Na vertente de actuação da organização que se propõe inspirar a sociedade em geral a mobilizar-se no sentido de concretizar os seus sonhos – prevendo, por exemplo, a organização de eventos, conferências ou *workshops* dirigidos à sociedade civil que suscitem esse movimento social em busca do sonho –, a organização tem a prática de há

dois anos consecutivos organizar uma *happy conference*. No que concerne aos objectivos estratégicos para a actividade de voluntariado, a instituição, de acordo com a coordenadora nacional do voluntariado, aponta como prioridade, uma aposta na contínua profissionalização dos voluntários. Uma vez que a actuação da organização depende destes recursos humanos, esta dimensão é crítica. Refira-se que, na actual estrutura da organização, existe uma área, simbolicamente designada “*engage*”, orientada por um dos colaboradores interno da organização, que foi especificamente concebida para, por um lado, apoiar e acompanhar os voluntários e, por outro, traduzir “o sentido de compromisso e de responsabilidade” que a instituição tem para com as pessoas, as instituições e empresas parceiras que garantem a sustentabilidade e viabilidade de todas as actividades. Outra área prioritária que a instituição pretende desenvolver é proporcionar aos voluntários a experiência de irem para o estrangeiro em missão, trabalho este que deverá ser implementado em articulação com organizações não governamentais locais.

O contributo dos voluntários para esta instituição é claro. Como refere a coordenadora nacional do voluntariado, “A acção da instituição está neste momento dependente da actuação dos voluntários”.

No que respeita a necessidades, prioridades e dificuldades, a coordenadora refere novamente a necessidade, que é também simultaneamente uma prioridade, de promover a profissionalização do trabalho voluntário desenvolvido. Quanto a dificuldades, não identifica nenhum aspecto em particular. A organização não tem por exemplo dificuldades em angariar voluntários, mas existem sempre algumas dificuldades mais operacionais que podem ocorrer já no desenvolvimento da actividade. Por exemplo, a voluntária inquirida aponta a necessidade de prever uma formação especificamente para praticar o preenchimento de alguns documentos, nomeadamente o modelo utilizado internamente para o controlo orçamental dos projectos, que tem alguma complexidade, sendo que se torna difícil auxiliar os voluntários no seu preenchimento à distância. Outra dificuldade registada também, quer pela voluntária, quer pela coordenadora de núcleo, é o facto de nem sempre os médicos que acompanham as crianças terem disponibilidade, o que pode atrasar a implementação dos sonhos. A coordenadora nacional do voluntariado referiu também neste âmbito a estratégia planeada de desenvolver uma formação adicional aos voluntários, em que os mesmos possam trabalhar competências que lhes permitam quer realizar os seus sonhos, quer

conseguirem realizar melhor os sonhos das crianças que chegam até eles, numa lógica de melhoria contínua.

4.2. Práticas de gestão de voluntários

4.2.1. Recrutamento

Para concretizar a divulgação das actividades de voluntariado e angariar novos voluntários, a organização recorre a diferentes meios. A Internet constitui para a organização um meio de actuação primordial, quer seja através da sua página – que foi reestruturada em 2011–, do correio electrónico, ou ainda das redes sociais.

Com efeito, a informação que esta organização disponibiliza na sua página da internet sobre a actividade de voluntariado é vasta. Apresenta conteúdos sobre que tipo de projectos se desenvolvem, que tipo de colaboração poderão prestar os interessados em serem voluntários, qual o ponto de situação da execução dos projectos, notícias diversas; disponibiliza também a ficha de candidatura a voluntário que pode ser remetida a partir do site ou ainda a ficha de candidatura ao sonho.

A instituição tem conseguido obter divulgação das suas iniciativas através dos *media* (televisão e jornal), e angariar o apoio de figuras públicas (da área da música, desporto, entre outras) para a concretização dos sonhos, o que lhe traz uma projecção mediática considerável e ajuda à promoção da organização junto de potenciais voluntários. Outro elemento de divulgação que caracteriza esta organização é o facto de ter um hino que contou com a colaboração de algumas personagens importantes do mundo da música. Com efeito, a organização possui um colaborador interno só para a área da comunicação, o que demonstra a sua preocupação em planear cuidadosamente esta área, com iniciativas específicas e direccionadas. Por exemplo, as iniciativas de maior impacto são lançadas com uma lógica estratégica subjacente.

A estes mecanismos mais formais, acresce obviamente toda uma rede de contactos informais que se vai estabelecendo, por meio de voluntários, familiares, profissionais de saúde que intervêm nos processos, entre outros.

Constata-se que a maioria dos interessados em ser voluntários contactam a organização através da Internet e o número de voluntários tem vindo a crescer de forma muito

significativa. Com efeito, tal como refere a coordenadora nacional, nesta organização “... todas as semanas recebemos cerca de 8 a 10 fichas de candidatos interessados em serem voluntários”.

4.2.2. Selecção

O processo de entrada de um voluntário na organização, na prática, é constituído pela sequência de etapas que se apresenta de seguida. O primeiro passo consiste no preenchimento da ficha de candidatura a voluntário e respectivo envio para o correio electrónico institucional, na qual se procura perceber a disponibilidade da pessoa, a sua formação e que tipo de voluntariado pretende fazer, se já desenvolveu anteriormente algum tipo de voluntariado, se possui alguma experiência anterior com crianças doentes e o motivo pelo qual pretende colaborar com esta instituição. Se a candidatura for remetida para o núcleo, este reporta à sede a informação para inclusão na base de dados geral e vice-versa. Posto isto, o candidato a voluntário é convocado para uma entrevista, realizada por um psicólogo. Cada núcleo tem um ou mais voluntários psicólogos que intervêm nesta etapa, também eles voluntários da instituição. No início da actividade da organização, não se realizava esta entrevista, conforme refere a voluntária entrevistada que começou a sua colaboração em 2009. A entrevista traduz, na sua opinião, uma melhoria do processo de selecção. Nessa entrevista, pretende-se avaliar se o candidato a voluntário tem perfil para integrar uma equipa de sonho, ou seja, com base no guião de entrevista semi-estruturado, o psicólogo procura avaliar as seguintes dimensões: como é que a pessoa é na sua profissão (se é dinâmica, proactiva), no caso de estar a trabalhar; qual o seu suporte familiar, e se teve alguma experiência de morte recentemente. É também particularmente importante perceber qual a motivação da pessoa que a impele ao voluntariado e ainda verificar se a pessoa tem algum tipo de psicopatologia ou então uma depressão, por exemplo.” À partida, esse tipo de pessoas não tem o perfil adequado para exercer funções numa equipa de sonho”, refere a voluntária entrevistada. No fundo, esta entrevista pretende avaliar esta dimensão e de acordo com a voluntária que, sendo psicóloga já realizou também este tipo de entrevistas, o objectivo é “ seleccionar aquelas pessoas que têm mais garra, motivação, que conseguem sentir a magia própria deste tipo de voluntariado que só pode ser bem feito por pessoas com uma personalidade muito peculiar”. O facto de se procurarem pessoas dinâmicas, também

deriva da necessidade de cumprir a execução do sonho no *timing* previsto, não só para ir ao encontro do definido nos processos internos, mas também porque o adiamento da sua concretização pode, em última instância, vir a impossibilitar a sua execução, no caso de a criança em causa acabar por falecer. O resultado da entrevista não é logo comunicado ao candidato a voluntário. A psicóloga responsável pela entrevista faz a sua avaliação, elabora um parecer, em formato de um pequeno relatório que depois é enviado à coordenadora.

Aos candidatos que não são seleccionados, a coordenadora envia um *e-mail* a explicar que não reúne os critérios exigidos para ser um elemento de uma equipa de sonho, mas que será depois contactado pela instituição para eventualmente exercer outro tipo de funções de voluntário (participando em iniciativas pontuais como conferências ou em tarefas de carácter administrativo). A resposta é dada aos candidatos com toda a cordialidade.

Com efeito, para ser voluntário integrando uma equipa de sonho, o candidato deverá satisfazer um conjunto de competências, emocionais e relacionais, que se procuram avaliar através da entrevista. No fundo, o voluntário de uma equipa de sonho tem de ter a capacidade de gerir emocionalmente o processo de realização do sonho, uma vez que terá de interagir com crianças, maioritariamente com doenças crónicas mas também noutros casos que se encontram já em situação de fase terminal.

Para além desta necessária capacidade de resistência emocional, não há requisitos rigorosos definidos quanto a outras dimensões, como por exemplo a idade. O essencial é o perfil do voluntário, a sua disponibilidade e o acreditar no compromisso do voluntário com a Associação. Porém, há alguns aspectos que de forma indirecta influenciam a colaboração nesta organização, como salienta a coordenadora do núcleo do Porto. Por exemplo, como grande parte da comunicação é feita pela internet, a posse de competências de utilização deste meio e o próprio recurso de acesso à Internet acabam por constituir um requisito de base. Outra condição importante a ter em conta é a mobilidade. O voluntário, ao integrar uma equipa, tem de ter mobilidade e deve estar consciente disso.

4.2.3. Integração do Voluntário

Os voluntários que são admitidos para integrar as equipas de sonho passam então por um momento de formação inicial que tem a duração de uma manhã. A formação dada é organizada, numa lógica de articulação entre o núcleo e a sede, e integra as seguintes temáticas: o que é o voluntariado, como é entendido o voluntariado na instituição, que tipo de voluntariado existe nesta organização. É também apresentada a sua missão, visão, atitudes e valores. Esta formação tem um carácter inspiracional pois visa motivar os voluntários para a missão da instituição. É ainda mostrado o vídeo institucional da organização, sobre um grupo de crianças que foi à Lapónia. Depois a responsável da área de *Believe* explica o procedimento estipulado para a realização dos sonhos, pois existe uma estratégia definida para alcançar esses sonhos, no fundo, um modo de proceder devidamente estruturado em fases e com *timings* pré-definidos. São também explicadas as etapas mais burocráticas associadas à concretização dos sonhos (documentação e procedimentos). Na etapa final da formação, é proporcionado aos voluntários um momento de passarem à prática o que foi anteriormente abordado. Os voluntários são organizados em grupos, a cada grupo é entregue um formulário, com indicação de um sonho a concretizar, para o qual terão de delinear um plano de acção e definir a forma como seria validado o sonho atribuído. No final, as coordenadoras apresentam a informação correspondente pois tratam-se de sonhos que já foram realizados. Já na fase final da formação, procede-se à constituição das equipas de sonho e é visualizado o hino da instituição.

É feito um registo formal desta formação que obedece a um conteúdo previamente definido, conforme já descrito. Esta formação destina-se sobretudo a novos voluntários que vão integrar as equipas de sonho, mas os antigos também são convidados a participar para reciclar e motivar. De acordo com a coordenadora nacional de voluntariado, existe uma intenção de alargar a duração da formação em função da experiência capitalizada até ao momento e das sugestões veiculadas pelos voluntários. Com este alargamento da duração, pretende-se proporcionar que as pessoas se conheçam melhor, enquadrando na formação o desenvolvimento de algumas dinâmicas de grupo, por exemplo.

O acolhimento dos voluntários é feito desde logo pelas coordenadoras. No núcleo do Porto, em que a instituição não tem uma sede física mas utiliza o espaço HUB⁵ existente nesta cidade para eventos presenciais, o acolhimento é sobretudo através da Internet, o que não acontece em Lisboa. De acordo com a opinião da voluntária entrevistada, apesar de existir esta distância física, “...como as coordenadoras são muito afáveis, colocam-nos logo à vontade, agem sempre com muita simpatia, utilizam as palavras mágicas para fazer o acolhimento aos voluntários e enviam uma mensagem por correio electrónico a dar as boas vindas.” Em jeito de conclusão, a voluntária considera que teve um bom acolhimento mas que este é um domínio que poderá ser melhorado, pois considera que noutros núcleos funciona melhor, o que poderá estar relacionado com a menor dimensão dos mesmos que proporciona uma maior proximidade entre os elementos actuates.

4.2.4. Desenvolvimento da actividade de voluntariado na organização

O desenvolvimento do voluntariado nesta instituição ocorre graças a uma estrutura que apresenta já alguma complexidade. Assim, a instituição conta com 5 elementos permanentes que operam sobretudo a partir da sede, em Lisboa, desempenhando as seguintes funções e atribuições:

- Coordenadora Nacional de Voluntariado e Relações com Parceiros Sociais – *ENGAGE* – é a responsável da promoção do voluntariado a nível nacional, tem a incumbência de gerir a relação com os parceiros sociais e sugerir novos parceiros sociais. Tem ainda a responsabilidade de promover formações e *workshops* que dêem instrumentos aos voluntários, ferramentas para realizar os seus próprios sonhos
- *Chief Executive Dreamer* (CED)- é o responsável pela angariação de fundos, patrocínios ou outro tipo de apoios, junto de empresas

⁵ Espaço de trabalho partilhado por várias organizações

- Responsável Nacional de Equipas de Sonho – *BELIEVE* – constitui a responsável máxima pelas equipas de sonho, faz a gestão de todas as equipas, em colaboração com os coordenadores de cada núcleo
- Responsável de Comunicação – define toda a política de comunicação e imagem da associação.
- Responsável de Projectos de Investigação – lidera a pesquisa e criação de novos formatos sociais que cumpram a missão da Associação

Para além disso, nos núcleos de Coimbra e Évora, existe também uma coordenadora e no núcleo do Porto existe uma coordenadora e duas vice-coordenadoras, todas elas voluntárias.

O trabalho de coordenação consiste em promover acções de formação a novos voluntários, em colaboração com a equipa de Lisboa, acolher e acompanhar os voluntários, proceder à organização dos voluntários para acções pontuais desenvolvidas em conjunto com os parceiros sociais da instituição.

A coordenação também passa por contactar os parceiros sociais, perceber que iniciativas podem ser feitas juntamente com eles, participar em campanhas de divulgação, campanhas de angariação, dinamização de parcerias como a que já existe com a Universidade Católica, e contactos também com parceiros financeiros, nomeadamente junto de empresas com um elevado nível de responsabilidade social que têm inclusivamente equipas de sonho dentro das próprias empresas que patrocinam a realização de sonhos.

No núcleo do Porto estas atribuições são repartidas entre a coordenadora e vice-coordenadoras. Esta particularidade da estrutura local pretende evitar que ocorram períodos de estagnação da actividade pela falta de disponibilidade das coordenadoras, todas elas profissionalmente activas. Refira-se que, por exemplo, as parcerias sociais só podem ser geridas em horário laboral e esta colaboração tripartida permite assegurar melhor esse domínio.

A coordenadora do núcleo do Porto é portuguesa, tem 32 anos e é Licenciada. Colabora com a instituição desde 2008. Participou nesse ano numa sessão de esclarecimento desenvolvida em Lisboa e candidatou-se a voluntária. Na altura ainda não existia o núcleo do Porto mas como entretanto já existiam vários sonhos para realizar no Norte, o núcleo foi criado, em Julho desse ano. O seu papel na organização foi evoluindo ao longo do tempo. Começou a exercer funções como voluntária mais na parte

administrativa, com o receio de que não teria disponibilidade para integrar as equipas de sonho. A coordenadora sublinha que “Apesar de este trabalho ser em regime de voluntariado, a parte do compromisso é muito importante e na altura achava que não tinha o tempo necessário para agir e disponibilizei-me para colaborar mais a nível administrativo”. Porém, rapidamente se viu conquistada pela realidade de trabalho da organização e acabou por absorver funções que lhe tomam muito mais tempo do que se fizesse apenas parte de uma equipa. Começou a fazer trabalhos de vice-coordenação, embora em termos práticos fosse trabalho de coordenação, uma vez que a coordenadora formal do núcleo entretanto se ausentou para Inglaterra. Actualmente assume formalmente a coordenação desse núcleo.

Para a concretização das actividades, a estrutura da instituição conta também, obviamente, com a prestação essencial dos seus voluntários, organizados em equipas que são orientadas pela figura do coordenador de equipa, internamente designado por *team leader*. Após a formação inicial em que participam os voluntários, são constituídas as equipas de sonho com base em três critérios: idades, experiência, grau de relacionamento entre os voluntários. O princípio do trabalho em equipa constitui um referencial de actuação orientador nesta instituição, pelos seguintes motivos: pelo pressuposto de que o trabalho em equipa gera melhores resultados e permite uma melhor gestão do tempo (minorando as dificuldades que advêm das indisponibilidades dos voluntários) e porque se considera que é importante o contributo de mais do que uma pessoa para o processo de descoberta do sonho. Cada coordenadora tem uma série de equipas em carteira que vão servir de interface com a coordenação e com Lisboa, quando assim é necessário (quando os sonhos a concretizar implicam viagens, estadias, nomeadamente, quando são sonhos que implicam conhecer figuras públicas há aqui um trabalho em rede muito grande), reportando à coordenação do núcleo e à sede, como evolui a concretização dos sonhos. Durante todo este processo, há uma série de etapas que têm de ser reportadas e ao mesmo tempo avaliadas. Quando os sonhos envolvem a colaboração de figuras públicas, “...tudo se desenvolve de forma muito cronometrada, com a articulação do agente, a sede, a coordenação e a coordenadora de equipa”, salienta a coordenadora do núcleo do Porto.

Finalmente, existem ainda voluntários que não fazem parte das equipas de sonho mas querem apenas colaborar em acções pontuais como a angariação de fundos, ou fazer campanhas de divulgação em empresas. Há pois um conjunto de voluntários que têm

um papel mais focalizado numa determinada intervenção e, quando necessário, cabe à coordenação, fazer um *briefing* do evento, e lançar um apelo à base de dados, divulgando essa necessidade, para organizar e gerir as disponibilidades dos voluntários para aquela situação concreta.

Desde a sua génese até ao momento, a estrutura tem-se tornado mais complexa, o que na opinião da coordenadora do núcleo do Porto "... decorre do crescimento rápido da organização e do próprio carácter voluntário dos intervenientes. Os núcleos não têm autonomia financeira, nem jurídica, tudo passa por uma gestão orientada pela sede."

A comunicação interna concretiza-se nesta organização sobretudo por recurso à internet, utilizando o correio electrónico, a comunicação via *skype* ou as redes sociais. O telefone e a comunicação presencial complementam este meio de comunicação principal. Quanto à comunicação entre coordenadoras, existe uma prática de reunirem mensalmente, sendo que quando não é possível reunir presencialmente, realiza-se uma reunião pelo *skype*. Quanto à comunicação entre chefes de equipa e voluntários, a voluntária inquirida que, assume também o papel de *team leader*, considera que por vezes se registam algumas dificuldades, na medida em que "Para os voluntários, sobretudo os mais recentes, à vezes é difícil perceber como têm de fazer as coisas, mesmo estando sempre o coordenador a orientar. Às vezes, as pessoas ou não são dinâmicas, ou são dinâmicas a mais e acabam por falhar um bocadinho no sentido em que ultrapassam as nossas orientações. Outras vezes, há voluntários em que é um pouco complicado trabalhar com eles em termos de comunicação, porque não respondem prontamente pela internet ou telemóvel.". No que respeita à comunicação e relação estabelecida entre os voluntários e os elementos permanentes que trabalham a partir da sede, a opinião expressa pelas voluntárias é muito positiva, a comunicação e a colaboração são permanentes, há sempre uma resposta às solicitações apresentadas.

No que concerne à eventual ocorrência de situações de atrito, não existe nenhum procedimento previsto para tratar este tipo de situações mas em função da prática, as situações registadas têm sido geridas localmente com a intervenção das coordenadoras de núcleo e de equipa. A coordenadora do núcleo do Porto recorda em particular uma situação de dois voluntários que não se conheciam e que foram agrupados para constituir uma equipa e ao colaborarem, na prática, verificou-se que eram muito diferentes. Os voluntários tiveram uma atitude profissional e após a concretização do sonho informaram que não gostariam de continuar a trabalhar juntos. Perante esta

abordagem, a coordenação procurou perceber se os voluntários queriam continuar, integrando outras equipas, eles concordaram e foi essa a solução delineada para esta situação de incompatibilidade. A coordenadora aponta o diálogo como instrumento de resolução deste tipo de situações, sublinha ainda que existindo uma intervenção local, simultaneamente, a resolução deste tipo de ocorrências é sempre delineada em articulação com a sede.

A actividade de voluntariado desenvolvida por esta instituição apresenta um certo nível de formalização onde ocupa especial destaque a formação inicial que é proporcionada aos voluntários seleccionados através da entrevista e um manual de procedimentos, facultado aos voluntários, antes da formação e analisado em pormenor na mesma.

O manual de procedimentos contempla uma série de itens de relevo: um enquadramento geral do que é o voluntariado, com referência aos pressupostos legais que enquadram esta actividade; uma abordagem ao que corresponde ser voluntário especificamente no contexto desta organização; uma descrição do processo de selecção, formação e integração dos voluntários que integram as equipas de sonho; uma descrição do processo de escolha e formação das equipas de sonho e alocação dos sonhos; uma descrição das funções preconizadas numa equipa de sonho e respectivas atribuições; uma abordagem sumária à importância e modo de funcionamento do trabalho em equipa; uma descrição detalhada de todo o processo de realização dos sonhos, com indicação das suas fases, procedimentos, *timings*, objectivos e *outputs*, que têm de ser cumpridos e produzidos; uma síntese agrupada de prazos a cumprir na realização das actividades; informações sobre apoios disponibilizados a voluntários, relativos a despesas de refeições, alojamentos e transportes.

Na informação constante deste manual, figura grande parte dos itens que normalmente constam de um regulamento. Porém, não é prática da instituição celebrar o programa de voluntariado. Os voluntários apenas preenchem a ficha de inscrição (candidatura a voluntário) que no fundo formaliza a sua intenção de aderir ao projecto. Paralelamente, também não é prática da instituição a realização do seguro social, apenas é celebrado um seguro para as crianças cujos sonhos se irão realizar.

Por sua vez, a formação inicial proporcionada aos voluntários tem um conteúdo programático definido – susceptível de ser modificado ao longo do tempo – constituído pelos seguintes temas:

- A Associação, sua missão, objectivos e actividades
- O processo de realização de sonhos
- A missão e o compromisso dos voluntários
- Ferramentas de aprofundamento pessoal da experiência de voluntariado
- Métodos e técnicas de comunicação com as crianças e suas famílias
- *Project Management* e trabalho em equipa

Quanto a outro tipo de apoios, regra geral está prevista a possibilidade de um apoio para as deslocações quando as mesmas são superiores a 30km. Apenas em caso de deslocações muito significativas poderão ser atribuídos outro tipo de subsídios.

Esta instituição não está inscrita na base de dados do Conselho Nacional de Promoção do Voluntariado mas está a instituir uma prática interna de emissão de um cartão de voluntário, em modelo próprio. Para além disso, emite também um passaporte destinado apenas aos voluntários que integram as equipas de sonho, que pretende desafiá-los simbolicamente a serem capazes de concretizar sonhos, no prazo de um ano. Se a colaboração for profícua, o passaporte é revalidado ao final de um ano. Se não correr bem, poderá haver um término na actuação do voluntário. Este instrumento tem uma ideia implícita de avaliação e responsabilidade. É importante que o voluntário tenha ideia de todo o trabalho que está subjacente à concretização de um sonho.

A informação que respeita à actividade de voluntariado está arquivada em suporte informático, existindo uma base de dados em Excel, com o registo dos voluntários, a qual é actualizada com alguma regularidade, graças à colaboração de voluntários na parte administrativa. Existem também alguns documentos em suporte de papel que têm de ser preservados.

A instituição não tem prevista nenhuma iniciativa especificamente delineada para assinalar o Ano Europeu do Voluntariado. Está sim a planear um encontro Nacional de Voluntários que não foi, porém, pensado para registar esse momento, apenas coincide com a ocorrência.

4.2.5. Retenção de voluntários

Quanto a instrumentos de acompanhamento do nível de satisfação dos voluntários, a instituição não tem previsto um instrumento formal só para este objectivo, mas esse tipo de informação pode também ser referida no relatório final de balanço da realização de um determinado sonho, designado Relatório de Sonho, onde é solicitado ao voluntário que identifique as situações que correram bem e menos bem, em diferentes dimensões do processo de realização do sonho. A iniciativa que a instituição prevê realizar já a partir de 2011, de um encontro nacional de Voluntários, poderá também constituir um momento específico de auscultar os voluntários quanto ao seu nível de satisfação.

Finalmente, no que concerne aos mecanismos de reconhecimento dos voluntários, a associação tem implementada a prática de, nos encontros que promove dirigido aos voluntários anualmente, ser feito um agradecimento formal por parte do Presidente da Instituição. Outra prática a este nível é a atribuição de funções de maior responsabilidade aos voluntários que se destacam por um desempenho excepcional. É o caso da voluntária entrevistada neste estudo que tendo evidenciado um potencial excelente foi pouco tempo após ter iniciado a sua colaboração com a associação, convidada a assumir a função de coordenadora de equipas.

4.3. Caracterização do Papel do Voluntário na Instituição

4.3.1. Caracterização do Voluntário

A entrevistada nesta organização é portuguesa, tem 26 anos e possui uma formação ao nível de Mestrado. Profissionalmente, exerce a função de psicóloga não só numa escola mas também em gabinetes de psicologia, em regime de *part time*. Possui experiências de voluntariado anteriores à colaboração com esta organização, nomeadamente já foi voluntária nos núcleos do Porto e Lousada na Assistência Médica Internacional, prestando apoio psicológico aos sem abrigo e pessoas carenciadas, auxiliando algumas tarefas logísticas como a triagem e organização de roupas a doar, diligenciando a distribuição de alguns bens a famílias carenciadas, ora com a colaboração da instituição, ora a título pessoal, reunindo o apoio de pessoas amigas.

4.3.2. O papel do voluntário na instituição

Começou a colaborar com esta organização em Outubro de 2009, motivada, por um lado, pelo gosto do contacto com as crianças e, por outro lado, pela “...essência deste tipo de voluntariado, muito própria, muito específica, cativou-me muito a forma como este voluntariado era feito”, refere a voluntária, que considera que “O objectivo de proporcionar a concretização de sonhos a crianças com doenças crónicas ou em fase terminal era para mim muito gratificante”, motivo pelo qual se começou a interessar em colaborar. Tendo iniciado a sua prestação como voluntária de uma equipa de sonho, actualmente tem uma equipa de sonhos, juntamente com o namorado, mas coordena também outras equipas (dando algumas orientações, explicando os procedimentos da instituição, ajudando a preencher alguns documentos necessários), na sequência do convite que lhe foi feito para começar a desempenhar a função de *team leader*, pouco tempo depois de ter iniciado a sua colaboração na organização. Assume também um pouco o papel de *dream catcher*, ou seja, está atenta a oportunidades de sonhos a concretizar, quer seja no seu quotidiano, ou no contexto profissional.

Relativamente ao tempo que dedica ao voluntariado, a voluntária explica que “...O tempo dedicado varia consoante a fase em que esteja a realização do sonho. Se já está numa fase final, tenho de estar mais envolvida com elas, contactá-las mais vezes para ter a certeza de que está tudo a ficar bem alinhado, então aí dedico as três horas por dia. Se estiver numa fase mais intermédia, será gasta, em média, uma hora e meia por dia”.

No que respeita ao retorno que retira do voluntariado, a voluntária refere que ganha “uma perspectiva totalmente diferente sobre a vida”. Com estas experiências aprende-se a valorizar coisas mais simples, como o afecto”. Aprende-se também, como salienta a voluntária, a “...olhar para a vida com outro significado, passando a dar mais valor a coisas muito mais simples. Por exemplo, no caso destas crianças que estão tão sensibilizadas, um abraço pode ser tão importante.” O voluntariado constitui pois uma oportunidade de aprendizagem do ponto de vista humano, nomeadamente a voluntária considera que através do voluntariado se aprende melhor “o que é a relação humana e como podemos tirar partido dela. Nós damos mas também recebemos, é gratificante... além de aprendermos muita coisa com a história de vida das pessoas. Acabamos por ir para casa, fazer um balanço e concluir que afinal a vida não é assim como eu pensava, é de outra maneira... depois aprendemos a valorizar outras coisas que não valorizávamos

antes, estamos sempre em constante mudança, a nos auto-construir, sempre a aprender, o que faz com que evoluamos em muitos sentidos.”

Quanto a dificuldades sentidas no desenvolvimento da actividade de voluntariado, a voluntária regista a complexidade da folha em Excel que as equipas utilizam para registar toda a informação do ponto de vista financeiro, que por vezes não é facilmente interpretada. Esta lacuna poderia ser solucionada com uma formação presencial mais detalhada sobre esta parte documental. Refere ainda algumas dificuldades na gestão dos *timings* nomeadamente porque as equipas dependem sempre das autorizações dos médicos. Este ano registou-se a situação de um menino que acabou por falecer sem que o sonho tivesse sido realizado. “Quando isto acontece, é um pouco difícil gerir posteriormente o impacto emocional que essa situação tem...”, refere a voluntária.

Não obstante estas dificuldades, a voluntária pretende continuar a sua colaboração, da qual faz um balanço muito positivo. A experiência tem superado as suas expectativas no que diz respeito ao contacto com as crianças e tem igualado as expectativas no que respeita à organização em si, havendo algumas melhorias a concretizar. A voluntária destaca que, na sua opinião, só pode haver continuidade quando o voluntário “de facto assume a missão a que se propõe a organização”, uma vez que “...é necessário ser uma pessoa especial que tenha alguma magia implícita que este processo requer... qualquer que seja o sonho por mais simples que seja... O sonho realiza-se com algum facilidade mas é preciso saber criar à volta do mesmo alguma magia... Exige um certo *feeling* nomeadamente logo na primeira etapa de perceber qual é o sonho da criança!”.

5. Estudo de caso 5

5.1. Caracterização da actividade de voluntariado na organização

5.1.1. Caracterização da instituição

Fundada em 2005, esta organização actua num domínio social único muito específico: o apoio a casais e ao agregado familiar directo (filhos ou avós), que tenham vivenciado uma situação de perda gestacional.

Com sede em Braga, e sem instalações próprias, esta organização desenvolve a sua actividade nesta cidade em articulação com o Hospital de Braga com quem estabeleceu um protocolo. Possui ainda representação física em Amarante e no Porto, sendo que nestas localidades estabelece parcerias com algumas instituições locais que cedem as instalações, e onde um técnico da instituição está disponível para prestar apoio a quem é dessa área geográfica.

Esta organização foi criada na sequência da necessidade de diminuir a falta de informação técnica e apoio emocional a mulheres que perderam filhos por aborto espontâneo, necessidade esta vivenciada pela própria fundadora da instituição. O apoio psicológico é prestado numa primeira fase no hospital, sendo que pode ter continuidade já após a saída do hospital, mediante vontade das utentes, quer presencialmente, quer através da Internet, sobretudo do *blog* que a associação mantém desde o início.

A instituição é composta exclusivamente por elementos voluntários, contando com onze pessoas nos órgãos sociais, direcção, conselho geral e fiscal (tudo mulheres e apenas um homem). As voluntárias no hospital em Braga, em Agosto de 2011 eram 9 mas já foram no passado cerca de 20, verifica-se pois uma diminuição do número de voluntárias em exercício.

A principal missão desta associação é “...ajudar as mulheres que sofrem a dor de perder um filho.” (Folheto de Divulgação da associação, item sobre a Associação).

5.1.2. Actividade de voluntariado na organização

Esta instituição opera recorrendo exclusivamente a voluntários, ou seja, não possui qualquer membro remunerado, desde o seu nascimento. Para além disso, a actividade desta Associação, fundada em 2005, é o próprio voluntariado que promove, numa área muito específica: a prestação de apoio psicológico a casais e respectivo agregado familiar directo que tenham atravessado uma experiência de perda gestacional involuntária. Operando sobretudo a partir de Braga, a organização presta de forma contínua ao longo do ano apoio às utentes do Hospital de Braga, com que mantém um protocolo, através de visitas diárias ao Hospital para acompanhamento às mulheres que aí estão internadas. Para além disso, disponibiliza também a possibilidade de apoio psicológico presencial, prestado num centro de estudos parceiro que disponibiliza as instalações para esse efeito. Tem também uma psicóloga a prestar este apoio psicológico presencial noutras duas localidades, Amarante e Porto, também em parceria

com outras instituições locais. Porém, a acção desta instituição, que é prestada de forma regular ao longo do ano, tem um âmbito territorial bem mais alargado, ao nível nacional, através da Internet, e mais concretamente do seu fórum que desde o início constitui um ponto de comunicação importante dos destinatários da actividade da organização, bem como da sua linha telefónica de apoio.

5.1.3. Estratégia e missão do voluntariado na organização

O aspecto que se destaca como prioritário para esta instituição é o estabelecimento de parcerias com outras instituições hospitalares, de modo a poder prestar o mesmo tipo de apoio que presta em Braga mas noutras localidades. Paralelamente, é também importante para a associação alargar o seu número de sócios de modo a assegurar uma maior estabilidade institucional.

Outro aspecto prioritário para esta instituição é o poder passar a contar com instalações próprias e prestar um atendimento permanente. Este aspecto é importante para assegurar um local físico independente para o desenvolvimento das actividades da Associação, com um atendimento permanente a que os destinatários deste tipo de voluntariado possam recorrer, sem inibição e com um horário contínuo.

Finalmente, de acordo com a representante da direcção, para assegurar o funcionamento da organização em pleno, deveriam existir pelo menos dois elementos a trabalhar na Associação de forma permanente.

5.2. Práticas de gestão de voluntários

5.2.1. Recrutamento

A instituição procede à divulgação das actividades que desenvolve e atracção de novos voluntários utilizando diferentes meios. Nomeadamente, desde o início que possui um *blog* e posteriormente passou também a ter uma página na internet que mantém activa. Porém, a informação disponível no *site* é reduzida e nem sempre está actualizada. A organização tem também uma parceria com uma rádio local, num programa que aborda vários temas ligados à mulher, onde por vezes se introduz a temática da perda gestacional. De forma mais esporádica, promove algumas acções de sensibilização, quer

através de campanhas em locais de comércio, ou ainda com a participação em algumas exposições ou *workshops*. Já foi também contactada por outros meios de comunicação social, nomeadamente pela televisão, para realização de uma reportagem sobre a instituição e actividades que desenvolve.

5.2.2. Selecção

De acordo com as actuais práticas, a entrada de um voluntário nesta instituição começa através de um primeiro contacto feito pela potencial voluntária, por telefone ou correio electrónico. Após esse contacto a demonstrar interesse em colaborar, a pessoa é convocada para uma entrevista e é nessa entrevista que é explicado em mais detalhe o que é a associação e o projecto. É também feita uma abordagem ao fenómeno da perda gestacional. Procura-se ainda através da mesma conhecer as expectativas das pessoas, perceber qual a ideia que têm do que é fazer voluntariado. No fundo este momento serve para as candidatas balizarem as suas expectativas e decidirem avançar, ou não, para uma colaboração com a instituição. Esta entrevista inicial é sobretudo uma conversa informal, não obedece a um guião pré-definido e não fica registada. Uma das dimensões que a mesma pretende avaliar é qual o estado emocional da pessoa. Se, por exemplo, a pessoa já tiver um historial de perda é importante perceber se já foi feito o luto ou não, e avaliar até que ponto vai ser saudável para aquela mulher desenvolver este tipo de voluntariado.

Em termos de requisitos, a instituição tem definido que este tipo de voluntariado só pode ser prestado por mulheres, com pelo menos 18 anos. O facto dos homens estarem excluídos do voluntariado desenvolvido no próprio hospital deriva, não só de um maior distanciamento do fenómeno, mas também de uma questão prática, que é a de que este voluntariado é desenvolvido num serviço onde apenas se encontram mulheres.

5.2.3. Integração do Voluntário

A integração de uma voluntária nesta instituição contempla um momento de formação inicial durante dois dias, orientada por uma psicóloga, que se subdivide entre uma componente mais teórica e outra mais prática já na fase final da formação.

Primeiro é feita uma abordagem do ponto de vista conceptual ao fenómeno da perda gestacional, à forma como se processa o luto por quem vive este tipo de situações. Procuram-se também trabalhar competências do ponto de vista comportamental sobre o modo de interagir com as destinatárias do voluntariado, que postura adoptar, quais os comportamentos adequados e incorrectos.

A componente mais prática da formação consiste num treino de algumas situações práticas por parte das participantes que poderão ocorrer durante o exercício do voluntariado.

Para além desta formação, que acaba por constituir um momento de acolhimento e integração, as voluntárias começam por fazer as primeiras visitas ao hospital, acompanhando a psicóloga. Depois passam a ser as voluntárias a intervir na visita, sob observação da psicóloga.

Também nesta formação é entregue às participantes um manual que especifica os direitos e deveres dos voluntários, bem como os procedimentos a seguir no desenvolvimento da actividade. Nesse mesmo momento, as voluntárias assinam a ficha de inscrição.

5.2.4. Desenvolvimento da actividade de voluntariado na organização

Esta organização que, como já referido, é constituída exclusivamente por elementos voluntários, possui uma estrutura reduzida e simples, constituída pela direcção, pelas psicólogas que prestam apoio psicológico e pelas próprias voluntárias que desenvolvem a actividade de voluntariado dentro do Hospital de Braga. De destacar também que o número de voluntárias é bastante variável, tendo a instituição em Março de 2011, menos de 10 voluntárias a colaborar. Tendencialmente este número tem vindo a diminuir, sendo os principais motivos indicados para esta redução do número de voluntárias a falta de disponibilidade e a o desgaste psicológico que esta actividade provoca nas voluntárias.

O mecanismo de acompanhamento das voluntárias nesta instituição passa, por um lado, por um contacto directo com as voluntárias que é feito sobretudo pela psicóloga, bem como pela integração das actuais voluntárias na sessão de formação de novas voluntárias, com o intuito de não só proporcionar um momento de reciclagem mas também de promover a integração das novas voluntárias com as já existentes. É feita

uma partilha de experiências e realizam-se actividades práticas de simulação da actividade. De 3 em 3 meses tenta-se proporcionar esta formação, embora nem sempre seja possível, nomeadamente por questões de disponibilidade. Nesta formação são feitos pontos de situação, avaliando o que corre bem no desenvolvimento da actividade e o que é preciso melhorar. Outra prática da instituição que funciona como mecanismo de acompanhamento é a elaboração de um relatório decorrente da ida ao hospital, no qual se descreve os casos em que as voluntárias se encontram (qual o tempo de gestação, a idade da mulher, o estado psicológico da mesma) e indicam se tiveram ou não alguma dificuldade. Existe uma orientação dada às voluntárias de entrarem em contacto com a psicóloga caso tenham alguma dificuldade.

A articulação e comunicação interna é realizada recorrendo sobretudo ao fórum da instituição, ao correio electrónico, telefone e presencialmente. Existe também uma prática informal de semanalmente as voluntárias almoçarem ou jantarem juntas.

No que diz respeito ao nível de formalização da actividade de voluntariado, não é celebrado com as voluntárias o programa de voluntariado. Os documentos mais significativos que suportam a actividade de voluntariado são a ficha de inscrição preenchida e assinada por todas as voluntárias, bem como o manual entregue no dia da formação. Quando uma voluntária termina a sua colaboração com a instituição é emitida uma declaração comprovativa dessa colaboração.

Estes registos são guardados em formato de papel. A instituição não celebra o seguro social obrigatório. Atendendo à parceria em vigor com o Hospital de Braga, as voluntárias têm de proceder a uma inscrição no banco de voluntariado do hospital e frequentar algumas formações obrigatórias sobre normas internas do hospital. É-lhes também atribuído um cartão de voluntária por parte do hospital. Não é concedido qualquer outro apoio às voluntárias.

Finalmente, a instituição não tem previsto desenvolver iniciativas específicas para comemorar o Ano Europeu de Voluntariado.

5.2.5. Retenção de voluntários

Esta instituição não implementa na prática um instrumento formal de acompanhamento da satisfação dos voluntários. A este nível há apenas a referir a recolha informal de opiniões veiculadas pelas voluntárias no desenvolvimento da actividade, sobretudo por

parte da psicóloga no acompanhamento que lhes presta e na formação que decorre sob sua responsabilidade.

Quanto a mecanismos de reconhecimento do trabalho desenvolvido pelas voluntárias, apenas se verifica a prática de, com regularidade, agradecer às voluntárias a colaboração prestada, através do *blog* da organização. Mas a responsável do voluntariado reconhece a importância de futuramente definir iniciativas formais nesse sentido.

5.3. Caracterização do Papel do Voluntário na Instituição

5.3.1. Caracterização do Voluntário

A voluntária entrevistada nesta instituição é portuguesa, tem 34 anos e é Licenciada, exercendo a actividade profissional na área Financeira. A colaboração como voluntária com esta instituição é a única experiência de voluntariado que possui.

5.3.2. O papel do voluntário na instituição

A colaboração desta voluntária com a instituição remonta a 2005, na sequência de ter perdido um filho, em 2004. Foi esta experiência pessoal e a necessidade de procurar ajuda para ultrapassar o problema que enfrentou nessa altura que a levou a descobrir a Associação e colaborar com a mesma como voluntária, proporcionando a pessoas que enfrentam um problema similar a mesma ajuda que recebeu, sendo que actualmente acumula também um cargo ao nível da direcção.

A entrevistada exerce a função de voluntária no Hospital de Braga, já desde 2005, embora com algumas interrupções que derivaram da dificuldade de conciliar essa actividade com a sua ocupação profissional. A actividade desenvolvida consiste em deslocar-se ao hospital, confortar as mulheres que lá estão internadas na sequência de uma perda gestacional, conversar com as mesmas, maridos e núcleo familiar directo, falar da associação e da sua área de intervenção, bem como deixar os contactos da associação. A intervenção pode demorar mais ou menos tempo, consoante o estado psicológico das pacientes. Assim, o número de horas que semanalmente dedica ao voluntariado é um pouco variável, em função do número de pessoas que acompanha,

bem como da sua situação emocional, mas em média estima dedicar cerca de uma a duas horas por semana. É muito raro que não ocorra pelo menos uma situação de perda gestacional no hospital. A voluntária mostra-se satisfeita com o trabalho que tem desenvolvido e que na sua opinião vai ao encontro das suas expectativas e pretende continuar a colaborar com a organização. É para a voluntária extremamente gratificante perceber que o trabalho que desenvolve constitui uma ajuda importante para quem hoje atravessa uma situação difícil que já foi por ela vivenciada na primeira pessoa. Para a voluntária, o retorno que retira desta actuação é “... sobretudo a satisfação pessoal de poder ajudar alguém a ultrapassar um problema que a própria já vivenciou”. Refere ainda que por vezes há mães que passado vários meses após a perda procuram a associação, lembram-se das voluntárias e vão lá pedir ajuda, o que a voluntária considera muito reconfortante.

Quanto às principais dificuldades que a voluntária enfrenta no desenvolvimento desta actividade, a entrevistada salienta que, no início, foi preciso lutar pela aceitação do trabalho desenvolvido pela associação, junto dos colaboradores internos do hospital, que primeiro evidenciavam uma grande resistência à presença das voluntárias, e adoptavam para com as próprias mães uma postura de uma certa falta de humanidade. Hoje, porém, a atitude destes profissionais evoluiu, para o oposto. Os mesmos reconhecem a importância da actividade desenvolvida por esta associação e são os próprios a solicitar a sua intervenção.

Paralelamente, posicionando-se no papel de elemento da direcção, que também assume, a entrevistada considera que continua a ser uma necessidade para a organização promover o debate e a discussão abertos sobre a temática, com vista à sensibilização das pessoas para a razão de ser e necessidade da área de actuação da associação. Para tal, a associação continua a promover campanhas de divulgação, pois verifica-se que este tema é pouco falado, e angariar novos sócios tem sido complicado, obstando ao crescimento da associação.

Salienta ainda como prioridade, a necessidade de continuar a lutar pela angariação de novas parcerias com outros hospitais, mas à semelhança do que ocorreu em Braga, o processo é difícil e moroso, quer pela complexidade do circuito de decisão deste tipo de organizações, quer pela falta de receptividade das instituições à causa.

Finalmente, outra dificuldade que a entrevistada refere é o facto de a associação não ter instalações próprias, o que na sua perspectiva também constitui uma desvantagem,

nomeadamente por causa de quem pretende recorrer à associação que pode sentir-se inibido. Na sua opinião era importante ter um local próprio independente que garantisse o desejo de manter o anonimato de muitas mulheres.

Capítulo 4. Análise conjunta comparativa dos casos

Uma vez apresentado cada caso estudado de forma individualizada e detalhada, será desenvolvida nesta secção uma análise conjunta e comparativa que pretende proceder à discussão dos resultados obtidos, identificando semelhanças e divergências e suas consequências na gestão de voluntariado.

Algumas das categorias estudadas e que se cruzam na prática, serão agrupadas nesta secção de modo a permitir a visão global que se pretende desenvolver.

1. Caracterização da organização

As cinco instituições estudadas foram criadas com base na iniciativa de elementos voluntários, impulsionados por motivações distintas, indo pois de encontro às teorias já apresentadas neste estudo que explicam a motivação dos voluntários, com base numa perspectiva multidimensional (Handy & Hustinx, 2009). Porém, embora na sua génese todas tenham partido de uma base de recursos humanos voluntários, através da informação recolhida, verifica-se que as mesmas evoluíram e registaram níveis de crescimento distintos.

Assim, as organizações dos estudos de caso 1,2 e 3, que são também as mais antigas, apresentam uma mesma tendência evolutiva: possuem uma estrutura de recursos humanos nuclear remunerada preponderante; integram na sua estratégia de desenvolvimento uma aposta na qualidade crescente dos seus serviços, pelo que já são entidades certificadas (casos 1 e 2) ou têm em curso o processo de certificação (instituição do estudo de caso 3) e prestam um conjunto de serviços à comunidade cujo financiamento é maioritariamente assegurado por receitas advenientes do estado. Refira-se ainda que o seu crescimento traduziu-se também num aumento das infra-estruturas de suporte às actividades que desenvolvem.

Por sua vez, nas instituições dos estudos de caso 4 e 5, os voluntários constituem a força de trabalho por excelência, verificando-se que tendo as duas organizações níveis de antiguidade similares, o ritmo de crescimento que caracteriza cada uma delas é muito diferente. No caso 4, a organização emergiu quase como um episódio de *benchmarking* e em menos de cinco anos de existência cresceu significativamente, em número e área territorial de intervenção. Outro domínio que esta instituição tem conseguido trabalhar

bem e que serve também de impulso ao seu crescimento é o estabelecimento de parcerias com entidades terceiras, quer públicas, quer privadas. A existência de um núcleo reduzido de colaboradores remunerados a trabalhar a partir da sede da organização, revela-se um factor crucial para a boa organização e sucesso da actividade desenvolvida. Por sua vez, a instituição do caso 5 enfrenta dificuldade em crescer, sendo que a dependência em exclusivo de um corpo de colaboradores voluntários, bem como o facto de não ter uma sede física, constituem lacunas identificadas pelos entrevistados da organização que obstem à sua consolidação. Outra barreira que esta organização enfrenta é a dificuldade de celebrar parcerias com entidades públicas do sector da saúde, sendo que essas parcerias são essenciais para uma primeira fase da actividade de voluntariado que exerce esta instituição.

Finalmente destaca-se ainda que focando-se este estudo no contexto específico das organizações sem fins lucrativos, na nossa amostra, encontram-se quatro associações e uma fundação, confirmando-se a caracterização do universo das organizações sem fins lucrativos, em Portugal, apresentado por Franco *et al.* (2005).

2 .Actividade de voluntariado na organização e Estratégia e missão do voluntariado na organização

Atendendo a que a presença de voluntários na sua génese é um traço comum a todas as organizações estudadas, conclui-se que de forma transversal, a existência de actividades de voluntariado no seu seio deriva desde logo da sua história, destacando-se a este nível a particularidade do estudo de caso 2, em que o voluntário impulsionador da criação da organização, mantém até ao presente uma colaboração activa na qualidade de Presidente da direcção.

Para além deste fundamento, a presença do voluntariado nas organizações 1,2 e 3, constitui um mecanismo de qualificação dos serviços prestados. Se por um lado, os responsáveis de voluntariado destas organizações sublinham que os voluntários não substituem os colaboradores remunerados, sendo os serviços sempre assegurados por estes, admitem em contrapartida que algumas actividades proporcionadas aos utentes só são disponibilizadas graças ao contributo dos voluntários, nomeadamente por questões financeiras, o que vai de encontro à perspectiva referenciada na literatura que a propósito da problemática da sustentabilidade das organizações sem fins lucrativos,

identifica a aposta reforçada no recurso a voluntários e no aumento da produtividade dos mesmos, como possível estratégia para reduzir os custos das organizações, contribuindo assim para a manutenção da sua sustentabilidade (Weerawardena *et al.*, 2009).

Nas organizações dos estudos de caso 1 e 2, salienta-se também o papel social que o voluntariado que promovem aporta à sociedade, uma vez que no caso 1 os voluntários desenvolvem trabalho com pessoas com deficiência (destacando-se que esta organização é a única no distrito a trabalhar neste domínio) e por conseguinte, adquirem competências numa área específica que podem depois colocar em prática em contexto social. No caso 2, tal como salienta o presidente da direcção, as experiências de voluntariado podem constituir um momento privilegiado de desenvolvimento de competências pessoais relevantes como a interajuda e solidariedade. Este contributo social do voluntariado é referenciado na investigação pelo conceito da *Big Society*, que preconiza o envolvimento activo das pessoas nas suas comunidades locais para suprir as necessidades das mesmas (Brewis *et al.*, 2010).

No que concerne à estratégia de desenvolvimento delineada por cada organização e em especial para os projectos de voluntariado que promove, tal como já referido na análise detalhada de cada caso, verificou-se alguma dificuldade em responder a estas questões, tendo sido sobretudo avançados alguns objectivos a alcançar, uns de carácter mais quantitativo e outros de índole qualitativa. Assim, quanto a estratégias globais identificam-se três grandes linhas orientadoras: elevação da qualidade do serviço prestado e garante de sustentabilidade financeira -com a consciência de que a primeira tem repercussões na segunda- e ainda crescimento da actividade, em alguns casos através dos actuais projectos e noutros, pela implementação de novas áreas.

No que diz respeito às linhas de desenvolvimento especialmente direccionadas para os projectos de voluntariado, identificam-se dois tipos de prioridades: 1) o aumento do número de voluntários e desenvolvimento de novos projectos de voluntariado, referido nos estudos de caso 1, 2, 3 e 5); 2) Um crescendo do nível de qualidade dos projectos de voluntariado, através de iniciativas diversificadas consoante a entidade: através da integração do voluntariado no sistema da qualidade da organização (casos 2 e 3), de um maior investimento em formação (casos 1, 2, 4); de uma aposta crescente na profissionalização dos voluntários (caso 4) ou ainda de um crescendo de recursos físicos e humanos (no caso 5).

3. Práticas de Gestão de Voluntários

3.1 Recrutamento

Conforme descrito na secção anterior, encontramos nas organizações alvo deste estudo diferentes mecanismos de divulgação dos projectos de voluntariado e captação de potenciais voluntários, sendo um deles o site institucional. As cinco organizações possuem um site, três deles foram remodelados ao longo de 2011. É porém visível a existência de diferente graus de protagonismo que o voluntariado assume, de instituição para instituição, neste meio de comunicação institucional alargado, nomeadamente pela quantidade de informação disponibilizada *on line* sobre os projectos e regularidade de actualização da mesma, bem como pelo modo de funcionamento e processo de candidatura a voluntário. A instituição que revela um maior investimento no site é a que corresponde ao estudo de caso 4, sendo que esta instituição apoia largamente a sua actuação numa política de comunicação muito suportada pelas novas tecnologias e tem em curso uma estratégia de divulgação bem estruturada, maioritariamente impulsionada por um dos elementos do núcleo restrito de colaboradores remunerados que a integram, o qual assumindo a função de Responsável de Comunicação, define toda a política de comunicação e imagem da associação. Outro mecanismo de captação de voluntários referido por todas as entidades é o mecanismo informal de passar palavra e a utilização da rede de contactos, cujo nível de eficácia é muito referido na literatura (Bussel & Forbes, 2006), verificando-se ainda que duas das voluntárias inquiridas iniciaram a sua colaboração por influência de alguém da sua rede de contactos já ligado aos projectos, destacando-se que se tratam de colaborações com mais de três anos e que a mesmas se mostram interessadas e disponíveis a continuar com a colaboração. A estes dois mecanismos de atracção e captação de voluntários, acresce ainda a tradicional recepção de manifestações de interesse presencial, referenciada nos estudos de caso 1,2 e 3, que no entanto só é possível pela existência de postos de atendimento permanentes nas suas estruturas, assegurados pela actividade não voluntária que promovem.

Encontram-se ainda nos estudos de caso, o estabelecimento por parte de algumas das instituições de parcerias que procuram não só divulgar os projectos de voluntariado, conferindo-lhes uma maior visibilidade mas também angariar voluntários. Estas

parcerias são estabelecidas, quer com instituições, quer com pessoas com lugar de destaque no foro social. No âmbito das parcerias com organizações, inscrevem-se as iniciativas referidas pelas instituições dos estudos de caso 2 (parceria com uma empresa de consultoria para lançar o projecto Cantina Social e parcerias com instituições de ensino) e 3 (Parceria com uma universidade para angariar voluntários qualificados no meio estudantil). Quanto às parcerias com pessoas a título individual, trata-se de um mecanismo referido na instituição do estudo de caso 4, que integra na sua política de comunicação a angariação da colaboração de figuras públicas que participam no desenvolvimento de várias actividades que a organização promove, conferindo visibilidade às iniciativas. Com efeito, o estabelecimento de parcerias com instituições ou pessoas de relevo, conjuntamente com as campanhas de sensibilização, constituem estratégias activas de atracção de voluntários (Moreno & Yoldi, 2008). Porém, em função dos resultados deste estudo, se as duas primeiras mostram ser frequentes e eficazes, a terceira (campanhas de sensibilização), só é referida de forma mais residual (nos casos 2 e 5), não tendo portanto grande relevância.

No âmbito dos meios de recrutamento suportados nas novas tecnologias, importa ainda referir o recurso às redes sociais ou a utilização de *blogs* referenciados pelas organizações. Assim, no momento da análise dos dados (a 6/1/2012, 11h) foi feita uma consulta à rede social *facebook* para verificar se as instituições tinham o seu perfil registado nessa rede e qual o número de *likes* inscritos no mesmo, constatando-se que: a instituição do estudo de caso 1 tinha perfil criado com 612 *likes*; a instituição do estudo de caso 2 tinha perfil criado com apenas 10 *likes*; a instituição do estudo de caso 3 não tinha perfil criado; a instituição do estudo de caso 4 tinha perfil criado com 5754 *likes*; a instituição do estudo de caso 5 tinha perfil criado com 1316 seguidores. No estudo de caso 5, foi também dado particular enfoque a um *blog* que a organização possui desde a sua criação e que assume neste caso particular relevância como meio de comunicação preferencial entre voluntários e destinatários da actividade de voluntariado desenvolvida e que por conseguinte, é de relevo para a instituição como meio de disseminação da sua actividade.

Por sua vez, o recurso ao recrutamento indirecto, através da colaboração com os *referral centres* (Willis, 1991), implantados nas comunidades locais, que no contexto português correspondem aos Bancos Locais de Voluntariado, ocorre apenas nos casos 1, 3 e 5, registando-se porém níveis de articulação distintos: enquanto que no caso 1 este

mecanismo é tido como de relevo e grande impacto, nomeadamente porque a instituição mantém uma relação de proximidade com o BLV, no caso 3, a importância deste meio de recrutamento é reduzida quando comparada com os outros meios. No caso 5, embora a organização esteja registada na base de dados do CNPV e portanto haja uma divulgação da sua actividade por esta via, a expressividade deste canal é muito reduzida, desde logo porque os responsáveis nem sequer a referenciam. A organização do caso 2, apresenta alguma especificidade a este nível: embora se trate de uma instituição com uma especial vocação para intervir na comunidade local, não existe actualmente qualquer articulação com o BLV, embora os responsáveis sejam conhecedores da sua existência e no passado tenha existido alguma tentativa de aproximação da qual resultou um balanço negativo e que portanto estará na origem deste afastamento actual, o que no entanto não tem impedido o crescimento do seu corpo de voluntários. Assim, a organização dispõe de outros mecanismos eficazes que alimentam a sua estrutura. No caso 4, não existe qualquer articulação com o BLV. Outro mecanismo de recrutamento indirecto aqui referenciado, mediado pela intervenção de outro organismo estatal, é a colaboração com o IPJ, no âmbito do voluntariado internacional, já promovido pelas instituições do estudo de caso 2 e 3, sendo de registar que o balanço da colaboração com essa instituição é muito positivo e positivo, nos casos 2 e 3, respectivamente. Neste último é relatada uma experiência de insucesso com uma voluntária em particular que determinou a interrupção antecipada da colaboração mas que não permite uma inferência de um balanço negativo da articulação do IPJ até porque tendo a instituição interrompido o acolhimento de voluntários internacionais devido a restrições financeiras, inclui na sua estratégia de desenvolvimento do voluntariado, a retoma deste projecto. Logo esta ocorrência deverá ser entendida como um episódio casuístico.

De uma análise transversal dos cinco casos estudados, verifica-se que as instituições captam os seus voluntários recorrendo não a um mas a vários canais de recrutamento, o que se por um lado se revela benéfico no sentido em que a capacidade de divulgação e recrutamento pode ser potenciada, uma reflexão mais atenta permite aferir que em alguns casos, essa diversidade pode traduzir um menor planeamento desta dimensão por parte das organizações, na medida em que a escolha dos canais a utilizar deverá ser tomada tendo em conta a especificidade do projecto, os recursos disponíveis e os resultados expectáveis, sendo que o princípio será sempre o da eficiência, ou seja, obter os melhores resultados, com menor custo. Ressalva-se porém, que esta falta de

planeamento a este nível deriva desde logo de alguma indisponibilidade por parte dos responsáveis do voluntariado que nessas instituições acumulam mais do que uma função. A título de exemplo, verifica-se que o tradicional mecanismo de recrutamento através de recepção de candidaturas presencialmente existe e tem relevo, mas apenas para as organizações que colocam em prática os projectos de voluntariado com o suporte operacional de uma estrutura consolidada de serviços que prestam, a qual lhes permite nomeadamente ter um posto de atendimento permanente de recepção. Nas organizações que não beneficiam desta estrutura de apoio como a do caso 5, este mecanismo não traduz um meio de recrutamento adequado e exequível. No caso 4, por outro lado, embora exista esse mecanismo mas que está limitado às localidades onde tem estrutura física, como em Lisboa onde está sediada, a estratégia de captação dirige-se claramente para uma actuação à distância, que assenta sobretudo na divulgação *on line*, bem como em eventos públicos. Esta opção deriva não só da sua vocação para actuar no território nacional, perspectivando-se um crescendo para o foro internacional, mas também do objectivo de obter mais recursos a um menor custo, ou seja, abranger sempre um elevado número de pessoas, a custo muito baixo (nas iniciativas públicas contam não só com as personalidades mas também apoios institucionais diversos). Esta estratégia poderá porém invalidar a participação de alguns potenciais voluntários, como será mais à frente referido, a propósito dos requisitos exigidos aos voluntários por cada instituição.

No estudo de caso 5, embora a comunicação seja feita maioritariamente à distância, os resultados são substancialmente diferentes, uma vez que se colocam alguns constrangimentos como a falta de alguém que permanentemente alimente esses canais ou a definição e implementação de iniciativas complementares estrategicamente planeadas. Refira-se por exemplo que esta instituição já foi alvo de uma reportagem na televisão e imediatamente a seguir o número de visitas ao *blog* e site sofreu um aumento considerável mas esse efeito foi limitado no tempo.

Se se avaliar a eficácia dos meios de recrutamento de cada instituição, com base no número de voluntários actualmente existente em cada uma delas, na tendência evolutiva de aumento ou diminuição do número de voluntários e na antiguidade do voluntariado na instituição (informação recolhida através do questionário prévio enviado às instituições), conclui-se que os mecanismos mais eficazes têm sido os do caso 4, seguido do caso 2, na medida em que é aqui que se encontram mais voluntários e uma

tendência de aumento. Nos casos 1 e 5, regista-se o menor número de voluntários, embora com orientações evolutivas distintas, de crescimento e diminuição, respectivamente, factor este que indicaria, à partida, que os mecanismos de atracção de voluntários poderão não ser os melhores. Todavia, importa salientar outros factores contextuais que podem obstar a esta conclusão, nomeadamente a especificidade do público-alvo do caso 1 (pessoas com deficiência intelectual) e da área de voluntariado, no caso do estudo 5 (prestação de apoio emocional a mulheres que tenham enfrentado um a situação de aborto espontâneo e seu núcleo familiar directo). No estudo de caso 3, embora o número de voluntários seja significativo, regista-se uma tendência de decréscimo. Existindo um certo paralelismo no percurso de crescimento desta instituição com as dos casos 1 e 2, constata-se que esta instituição cresceu a um ritmo mais lento devido nomeadamente a algumas dificuldades financeiras enfrentadas e está neste momento com o processo de certificação da qualidade em curso, acompanhado pela responsável de voluntariado que acumula várias funções. Este factor explica um certo momento de estagnação do voluntariado promovido por esta instituição, especialmente na sua vertente local.

3.2. Selecção e integração dos voluntários

A forma como se desenvolve a selecção de voluntários nas instituições alvo deste estudo, confirma certas tendências já registadas na literatura da área, nomeadamente o processo caracteriza-se em termos gerais por alguma informalidade (Wilson & Pimm, 1996) e apesar dessa característica, as cinco organizações têm previsto o procedimento de uma recolha de informação *a priori* sobre as características dos voluntários (competências e áreas de interesse, experiência profissional e experiências anteriores de voluntariado), através do preenchimento da ficha de inscrição e a realização de uma entrevista ao voluntário (Wilson & Pimm, 1996; Willis, 1991), como parte integrante deste processo, que no entanto assume contornos distintos, de organização para organização.

Assim, nos casos 2, 3, 4 e 5, a entrevista realizada é desenvolvida pela própria organização, sendo tendencialmente desenvolvida pela responsável do voluntariado ou do projecto/ valência em que o voluntário virá a colaborar (casos 2, 3 e 5) ou então por

outros elementos voluntários (caso 4). Nos casos 2 e 3, a esta regra retira-se a excepção do voluntariado internacional em que a selecção é feita pelo IPJ, existindo um momento porém em que a organização decide aceitar ou não o voluntário proposto. Apenas a instituição do caso 1 que já teve em funcionamento esta prática, actualmente “delega” esse momento no próprio BLV.

A entrevista realizada caracteriza-se também por alguma informalidade, apenas no caso 4 é referida a existência de um guião semi-estruturado que serve de orientação ao entrevistador e um relatório de análise produzido pelo mesmo e enviado ao coordenador. Nos restantes casos, não foi referido esse registo, porém os responsáveis de voluntariado prontamente identificaram alguns domínios chave a abordar, o que evidencia que o procedimento está sistematizado e foi confirmado pelos próprios voluntários, não obstante poder ser melhorado. Com base na auscultação dos responsáveis de voluntariado, é possível identificar alguns domínios chave transversais que deverão ser sempre focados neste momento: a disponibilidade, a experiência profissional, a motivação do voluntário para o projecto e missão da organização, as áreas de maior apetência do voluntário tendo em conta o contexto específico da própria organização. Para além destes aspectos mais gerais, são também referidos alguns domínios mais particulares identificados em algumas das instituições: a estabilidade e bem estar emocional referidas nos casos 3,4 e 5 ou ainda a idoneidade da pessoa (caso 3, sendo que este domínio é referido pela responsável de voluntariado a pensar especialmente nos voluntários que irão colaborar com crianças, destinatários potencialmente vulneráveis). A tese de que o exercício do voluntariado requer um estado de bem estar físico e mental, está estudada na literatura, nomeadamente nos trabalhos desenvolvidos por Thoits & Hewitt (2001), no denominado modelo do bem estar pessoal. A entrevista assume também um papel de relevo na medida em que constitui um momento em que é dado a conhecer ao potencial voluntário alguma informação de relevo sobre a instituição, em geral e o voluntariado que desenvolve, em particular.

Em função do *modus operandi* descrito pelas entidades, verifica-se que a perspectiva de selecção maioritariamente praticada, consiste em auscultar o candidato quanto às suas competências, interesses e disponibilidades e em função dessa análise definir o conjunto de possibilidades de colaboração em que o voluntário poderá vir a intervir (Willis, 1991). Por conseguinte, a definição do um perfil do voluntário a recrutar é uma prática

pouco consolidada, regra geral não existem requisitos definidos *a priori*, ou quando existem restringem-se a alguns pormenores formais fixados pela legislação em vigor – a idade por exemplo- ou derivados da própria especificidade da actividade de voluntariado desenvolvido e seu contexto de actuação- é o que acontece no caso 5, em que só admitem mulheres para o voluntário desenvolvido em ambiente hospitalar.

No que concerne aos requisitos de admissão salienta-se que o modo de trabalhar da própria instituição ou a especificidade da actividade a exercer pode de forma indirecta criar certos requisitos mínimos que determinam a viabilidade da colaboração do voluntário. Tal como sublinha a coordenadora do núcleo do Porto da organização do caso 4, o facto da actividade se basear muito numa comunicação através da Internet implica que quem não possuir um *know how* mínimo nesta área, não poderá exercer algumas funções. A este nível verifica-se também que no estudo de caso 3, existem alguns projectos que exigem voluntários com algum conhecimento técnico, necessidade esta que é suprida pela captação de voluntários estudantes universitários.

É consensual pela informação recolhida no estudo a importância da entrevista que é reconhecida como uma boa prática a preservar ou a retomar (a voltar a desenvolver internamente), no caso 1. Porém, tratando-se de uma metodologia de recolha de informação qualitativa que permite pois trabalhar com profundidade os domínios a estudar, o facto de a mesma ser pouco formalizada poderá acarretar que a informação recolhida não venha a ser devidamente trabalhada e se perca.

Depois de seleccionar o voluntário importa garantir uma adequada integração do mesmo. Também neste domínio se encontram sobretudo práticas informais, não existindo em nenhuma das organizações um plano de integração individualizado. Existe sim, nos casos 4 e 5, a prática de proporcionar uma formação inicial aos voluntários, que constitui por conseguinte uma iniciativa importante na sua integração, desenvolvida pela própria instituição e para a qual existe uma estrutura concebida e um manual de suporte. Nos casos 1 e 3, a formação inicial proporcionada é a que o BLV assegura mas neste caso existe a desvantagem da calendarização dessas formações serem desfasadas do momento de entrada do voluntário, o que implica que a mesma ocorra por vezes já após o início dos trabalhos, perdendo por conseguinte, a dinâmica de uma formação de acolhimento e integração. Para além disso, a formação do BLV, embora pertinente, tem uma vocação geral, não contemplando por conseguinte aspectos de funcionamento da própria organização e das actividades a desenvolver que devem ser apresentados e

clarificados junto do voluntário. Recorde-se neste âmbito que no caso 1 já existiu a prática de realizar um encontro inicial com todos os voluntários, reconhecida como boa prática, quer pela voluntária que passados cinco anos ainda se recorda da mesma, quer pela coordenadora que identifica como procedimento a retomar.

A par destas iniciativas de formação encontramos em todas as instituições, a prática de os voluntários serem acolhidos e integrados por outros elementos da organização, alguns voluntários e outros não, suporte este que se revela crucial para a continuidade da colaboração do voluntário.

3.3. Desenvolvimento da actividade de voluntariado

No estudo desenvolvido encontram-se duas principais tendências, no que concerne à estrutura de apoio ao desenvolvimento do voluntariado: na maioria das instituições abrangidas, está presente uma estrutura simplificada, contemplando os seguintes tipos de intervenientes: o responsável ou coordenador da actividade de voluntariado, os coordenadores das valências ou projectos em que os voluntários actuam e os colaboradores remunerados (exceptuando-se aqui o caso 5 em que não existem colaboradores remunerados). A outra tendência representada apenas pelo caso 4, traduz uma estrutura de suporte já mais complexa, composta por diferentes funções com atribuições claramente definidas. Conforme já referido, o desenvolvimento do voluntariado promovido por esta organização assenta numa orientação estratégica de uma crescente profissionalização, extensível aos recursos humanos, bem como à organização da mesma. O crescimento rápido e significativo desta organização pode simultaneamente constituir a causa e consequência desta estrutura mais alargada de funções, ou seja, o crescimento obriga necessariamente a maior organização e, por outro lado, uma boa organização favorece um crescimento sustentado. Saliente-se porém, que atendendo a que cada instituição tem uma realidade própria e uma determinada área de intervenção, a estrutura simplificada das outras organizações pode perfeitamente constituir a opção mais adequada face ao seu contexto e resultar. Pelas opiniões formuladas pelos voluntários, existe um sentimento de satisfação com o apoio e acompanhamento prestado pelas entidades, apesar do seu carácter menos formalizado. Dentro destas estruturas, o coordenador ou responsável da actividade de voluntariado desempenha um papel central, pelo que se procurou proceder a uma caracterização e

traçar o perfil deste elemento no nosso estudo, tendo por base as categorias de competências exigíveis aos gestores de voluntariado, propostas por Boyd (2003) e já apresentadas na secção dedicada ao enquadramento teórico da temática.

Quanto à caracterização, regista-se que os responsáveis de voluntariado envolvidos nos casos, situam-se na faixa etária dos 25-35, possuem formação de nível superior e já colaboram com a instituição há cerca de 10 anos (casos 1, 2 e 3) e há aproximadamente 5 anos (nos casos 4 e 5). Outro aspecto registado é o facto de nos casos 1, 2 e 3, os responsáveis serem colaboradores remunerados das organizações que acumulam esta função com outra ou outras funções (de direcção técnica ou direcção, coordenação de outros projectos). Nos casos 4 (considerando a função de coordenador de núcleo) e 5, os responsáveis são elementos voluntários.

Considerando agora a categorização de competências proposta por Boyd (2003), apresenta-se de seguida uma **reflexão sobre a capacidade de gestão dos responsáveis de voluntariado**, avaliando a presença ou ausência do conjunto de competências previsto em cada categoria:

Categoria 1- Liderança organizacional - neste grupo estão implícitas competências de planeamento e necessidades de avaliação, bem como um compromisso e necessidades permanentes da missão e visão do voluntariado, veiculada não só internamente como também a todos os clientes externos da organização.

As dimensões de planeamento e avaliação constituem dois domínios em relação aos quais falta uma reflexão mais amadurecida, o que se torna visível não só pela hesitação demonstrada na resposta às questões que focavam este aspecto - dirigidas aos responsáveis de voluntariado e representantes de direcção - mas também pelas respostas pouco consistentes obtidas. Apesar desta lacuna, é visível que o voluntariado tem um papel e uma razão de ser, nas organizações dos casos 1, 2 e 3, em que o voluntariado não traduz a sua actividade principal. A organização do caso 4 destaca-se a este nível, uma vez que demonstra um plano de crescimento mais maduro e capacidade de passar essa mensagem não só internamente mas também aos diversos *stakeholders* do contexto em que se movimenta. Quanto à capacidade dos responsáveis de voluntariado afirmarem o seu projecto junto do exterior, esta competência revela-se fundamental para a obtenção de apoios e financiamento, particularmente num contexto de dificuldades. A este nível, o caso 4 revela-se um caso de sucesso, na medida em que tem conseguido estabelecer várias parcerias e angariado apoios, para a implementação das suas

actividades. Em contrapartida, a organização do caso 5 continua a ter muita dificuldade em conquistar os hospitais para a sua causa.

Categoria 2 - Sistemas de Liderança - esta categoria preconiza que o responsável de voluntariado deverá conhecer o sistema organizacional onde está enquadrado e disseminar a influência da liderança e do poder, através da delegação e colaboração. Relativamente à primeira competência, nas realidades estudadas, é visível que os responsáveis de voluntariado detêm um conhecimento profundo da organização em que operam, o que deriva da existência de uma relação de vários anos com a instituição, de um percurso marcado pela passagem por diferentes papéis e ainda, em três dos casos, do facto de acumularem actualmente mais do que uma função na organização. No que concerne à segunda competência considerada nesta categoria, conclui-se que a competência existe, mas em diferentes estádios de desenvolvimento. Assim, no caso 4 esta competência está bem desenvolvida, existindo internamente uma cultura de valorização e promoção do trabalho em equipa, formalmente prevista na forma como se organiza o trabalho de voluntariado e na própria formação inicial proporcionada aos voluntários que prevê a temática da gestão de equipas na sua estrutura. Nos casos 1, 2 e 3, a delegação e colaboração também ocorre uma vez que a actividade de voluntariado se concretiza, contando o responsável com a intervenção activa quer dos coordenadores de núcleo/valência ou projecto, quer de outros colaboradores não voluntários. Adicionalmente identificam-se alguns mecanismos informais postos em prática pelas instituições que evidenciam que os responsáveis procuram desenvolver dinâmicas de colaboração. Recordemos a título de exemplo a prática da instituição do caso 2, em que o voluntário entrevistado refere que é convidado a estar presente nas reuniões internas de trabalho e o quanto é valorizado este procedimento pelo mesmo. No caso 4, a delegação de poderes encontra como barreira operacional: o reduzido número de elementos que compõem a associação. Assim, esta competência existe mas poderá ser mais desenvolvida.

Categoria 3- Cultura organizacional - nesta categoria avalia-se a capacidade de o responsável promover internamente a filosofia do voluntariado, aproximando voluntários e não voluntários e mostrando ser capaz de motivar e inspirar voluntários. Os testemunhos dos voluntários inquiridos convergem todos globalmente no mesmo sentido: o balanço global da colaboração em curso é positivo ou muito positivo, existe vontade de continuar a exercer voluntariado na instituição, o relacionamento com os

colaboradores não voluntários é harmonioso. Adicionalmente, a própria subsistência das actividades de voluntariado ao longo da existência das organizações, apesar das dificuldades, salienta que o voluntariado tem de facto lugar nessas organizações, para cuja manutenção contribuem os responsáveis da área, atendendo ao papel de dinamizadores que assumem.

Categoria 4 - Competências pessoais - aqui se incluem todo o leque de características de relacionamento interpessoal (comunicação, gestão de conflitos, previsão, planeamento da mudança) que um responsável de voluntariado deverá possuir, enquanto gestor de pessoas, de modo a ser capaz de agir como agente facilitador em todo o processo.

Os responsáveis de voluntariado possuem experiência prévia de gestão de pessoas, o que constitui um factor preditor da existência deste tipo de competências. Através das entrevistas realizadas aos responsáveis, observa-se que mecanismos de comunicação utilizam e como gerem na prática as situações de conflito vivenciadas, apesar de nenhuma das instituições ter previsto um mecanismo de resolução de conflitos. O planeamento das actividades está disseminado entre a intervenção do responsável e a colaboração de outros intervenientes. Quanto à previsão e planeamento da mudança, trata-se de uma competência pouco desenvolvida, a actuação dos responsáveis da gestão de voluntários ocorre maioritariamente como uma resposta aos acontecimentos do que em função de uma previsão ou antecipação do que poderá acontecer, o que se relaciona com a lacuna já referida ao nível do planeamento.

Categoria 5 - Competências de gestão - esta categoria inclui o leque de competências ligado às diferentes etapas da gestão operacional de um programa de voluntariado (recrutamento, selecção, formação, avaliação e supervisão). Os responsáveis de voluntariado envolvidos no presente estudo têm uma intervenção abrangente nas organizações em que colaboram pelo que acabam por deter esta competência, na medida em que actuam nas várias etapas da gestão operacional de projectos de voluntariado. Porém, atendendo a que sobretudo as etapas de avaliação e supervisão constituem dimensões menos consolidadas nas instituições, não é possível avaliar o nível de desenvolvimento desta competência nestas sub-dimensões em particular.

Outros actores de relevo nas estruturas de suporte ao voluntariado são os colaboradores remunerados que em alguns casos assumem algumas funções de acolhimento e planeamento da actividade (os coordenadores de departamento, por exemplo) ou então

prestam um acompanhamento no dia a dia uma vez que interagem permanentemente com os voluntários. Nos casos 1, 2 e 3 a articulação de voluntários e colaboradores remunerados funciona bem, verificando-se a particularidade de por vezes os voluntários e não voluntários se confundirem. No caso 4, é bem visível a importância da estrutura nuclear de elementos remunerados que assume funções importantes de planeamento, comunicação, angariação de fundos e prospectiva de novos projectos e o nível de satisfação dos voluntários com a articulação conseguida com esse núcleo. Sublinhamos porém que também neste caso os voluntários acabam por ter de lidar muitas vezes com profissionais da área da saúde externos e a maior ou menor disponibilidade desses elementos influencia de forma determinante os resultados. Esta situação reproduz-se no caso 5, a propósito do trabalho de voluntariado desenvolvido no hospital, que no início foi muito difícil, dada a resistência dos profissionais de saúde ao objecto da actividade de voluntariado a desenvolver.

A articulação dos vários actores da estrutura assenta em práticas de comunicação diversas, destacando-se duas grandes tendências: o grupo das organizações em que a comunicação face a face continua ser o meio de comunicação preponderante (casos 1, 2 e 3), não obstante recorrerem a outros canais; e o grupo das instituições em que a forma de comunicação que prevalece é a Internet (utilizando o *e-mail*, *skype* ou *blog*), não dispensando porém a existência de momentos presenciais. Outro aspecto a referir é o facto de se verificar que em alguns casos a comunicação entre voluntários é escassa, limitando-se ao reduzido número de pessoas que desenvolvem voluntariado ao mesmo tempo, sendo que alguns responsáveis identificam este domínio como algo a melhorar, através de iniciativas como a formação inicial ou a realização de um encontro anual de reflexão, esta última proposta pelo director do caso 2 que considera de extrema importância para uma partilha e um reforço dos laços à instituição. Como o próprio refere “a motivação de uns pode compensar o desânimo de outros”.

No que concerne ao nível de formalização da actividade de voluntariado, constata-se que o que está estipulado na legislação não é escrupulosamente cumprido por nenhuma das organizações, ou seja, existe sempre um ou outro procedimento que não existe, conforme se verifica na análise descritiva dos casos. Porém, esta constatação não traduz uma insuficiência gravosa. Por exemplo, o programa de voluntariado à data das entrevistas só constituía uma prática em vigor numa das entidades mas encontram-se nas outras entidades documentos que, não tendo o formato de um acordo, não só contêm

a informação de base prevista estrutura do programa bem como informação adicional de relevo. O mesmo se verifica quanto ao regulamento, isto é, nem sempre existe um regulamento mas existe um manual facultado na formação inicial que contempla todas as áreas chave de um regulamento. De uma maneira geral a matéria prima para trabalhar esta dimensão já está patente nas instituições mas necessita em alguns casos de ser revista e melhorada. Importa também assegurar a comunicação de toda esta informação a todos os interessados, o que nem sempre acontecia. A prática de celebração do seguro social também é residual e deveria ser retomada na medida em que estão em causa as condições de segurança do voluntário. Quanto aos apoios, embora não se siga *ipsis verbis* o preconizado na legislação, verificam-se regra geral mecanismos de ressarcir os voluntários pelas despesas incorridas, embora com algumas limitações.

A forma de registar e organizar a informação sobre os projectos de voluntariado desenvolvidos e voluntários, é na maioria das instituições manual e feita em registo de papel, o que dificulta o seu manuseamento, utilização e gestão. Esta é claramente uma área a ser alvo de melhoria, sendo que este trabalho pode ser efectuado por recurso a voluntários, tal como acontece no caso 4 ou como ocorreu também no caso 2, em que as melhorias nos procedimentos de registo da informação relativa ao projecto principal em que colabora, decorreram de uma proposta sua, desde logo acolhida e apoiada pelo responsável de voluntariado e que resultou muito bem.

No que toca aos mecanismos de acompanhamento e supervisão esta é uma função disseminada em mais do que uma pessoa, assegurada pelo responsável de voluntariado, coordenadores e colaboradores. Em algumas instituições existem alguns momentos definidos para pontos de situação e balanço da actividade desenvolvida mas em geral é sobretudo um acompanhamento feito mediante as solicitações dos voluntários. Outro mecanismo encontrado no estudo que constituiu também uma intervenção de acompanhamento é a formação contínua, prática existente em apenas três das organizações mas tida como pertinente e necessária por todas.

Relativamente há existência de mecanismos de substituição de voluntários, não se encontra nas instituições estudadas uma forma de actuação devidamente prevista, pese embora não seja relatada a ocorrência frequente de situações deste tipo. Nas instituições dos casos 1, 2 e 3, a existência de um grupo de colaboradores remunerados que asseguram a actividade nuclear, garante que o desenvolvimento da mesma não é posto em causa pela ausência de um determinado voluntário, sendo de excepcionar aqui a

componente cultural, recreativa e desportiva do caso 2 que assenta numa base voluntária. Mas pode porém, colocar em causa o esforço de valorização e qualificação que os voluntários conferem.

No caso 4 encontra-se uma estratégia que poderá constituir um mecanismo de substituição de voluntários: o facto de a vice-coordenadora do núcleo do Porto ter assumido funções de coordenação perante a ausência da Coordenadora e ainda a divisão das actividades de vice-coordenação por dois elementos, para assegurar o normal funcionamento do núcleo, sem períodos de estagnação, colmatando assim alguns períodos de menor disponibilidade destes elementos.

Outra dimensão que se procurou estudar ainda a propósito das práticas das instituições no desenvolvimento do voluntariado que gerem, é actuação das instituições no que diz respeito à auscultação dos voluntários no processo de tomada de decisões. A este nível verifica-se essencialmente uma disponibilidade comum a todas as instituições estudadas para acolher as propostas apresentadas pelos voluntários, direccionadas sobretudo para a melhoria de uma ou outra etapa da actividade que desenvolvem, sendo relatados alguns exemplos concretos dessas situações. Não existe de facto uma prática de auscultar os voluntários para recolha de contributos estruturantes da estratégia dos projectos de voluntariado.

3.4. Retenção de voluntários

Dentro desta categoria, procurou-se avaliar a existência de algumas práticas que pudessem contribuir para manter os voluntários vinculados à organização, nomeadamente através do acompanhamento da sua satisfação ou ainda pondo em prática algumas iniciativas de reconhecimento do trabalhos dos voluntários. Com base na informação recolhida, verifica-se que nenhuma das instituições dispõe de um mecanismo formal especialmente concebido para acompanhar a satisfação dos seus voluntários, remetendo este aspecto para um acompanhamento informal diário, assegurado pelos interlocutores que interagem com os voluntários. Regista-se ainda a existência no caso 4 de um documento formal de balanço da actividade onde podem ser vertidas as opiniões dos voluntários quanto a aspectos positivos e negativos da experiência.

Quanto a mecanismos de reconhecimento descritos pelas instituições, o que ocorre com maior frequência é a existência de momentos de agradecimento, apresentados em alguns casos pelos responsáveis de voluntariado e noutros pelo próprio representante máximo da organização, sendo que na maioria este momento ocorre associado a algum evento de maior visibilidade, como seja o convívio de Natal, o aniversário da instituição ou por exemplo um encontro anual. Em alguns casos registam-se mecanismos de reconhecimento específicos como no caso 2, em que é atribuído o Galardão do Voluntário do Ano ou no caso 3 que já implementou no passado o Dia do Voluntário (prática entretanto interrompida). Por sua vez, no caso 4, o reconhecimento das capacidades e bom desempenho dá origem a que o voluntário seja convidado a assumir uma função de maior responsabilidade como *team leader*.

Quanto à importância destas práticas, a opinião é unânime: são importantes, devem ser mantidas, retomadas (nos casos em que foram interrompidas) e desejavelmente alargadas. Como eventuais melhorias a implementar neste domínio, a formação é uma das iniciativas referidas pelas instituições, a par da realização de encontros anuais com os voluntários.

Refira-se ainda que com base numa leitura transversal de diferentes categorias, podem identificar-se outros mecanismos referenciados na literatura como potenciadores da retenção, nomeadamente a aposta na comunicação suportada nas novas tecnologias que permite um contacto permanente independentemente da distância geográfica. Este mecanismo é mais proeminente nos casos 4 e também no 5 em que o *blog* da organização é bastante valorizado como plataforma principal de comunicação (Eisner *et al*, 2009). Outra prática de relevo neste âmbito é a definição das actividades a realizar pelo voluntário com base numa análise prévia das suas competências (Eisner *et al*, 2009), sendo que como já referido anteriormente, a perspectiva de selecção maioritariamente praticada, consiste em auscultar o candidato quanto às suas competências, interesses e disponibilidades e em função dessa análise definir o conjunto de possibilidades de colaboração em que o voluntário poderá vir a intervir.

4. Caracterização do papel do voluntário na instituição

4.1. Caracterização do voluntário

Na amostra de voluntários entrevistados encontramos quatro mulheres e um homem, sendo que da nossa amostra fazem parte dois elementos seniores, com mais de 60 anos e três com idades compreendidas entre 25 a 35 anos, salientando-se também a particularidade de dois elementos possuírem nacionalidade estrangeira (voluntárias dos estudos de caso 1 e 3). Dos voluntários entrevistados, três já possuem experiências de colaboração como voluntários anteriores à actual colaboração com a instituição considerada no âmbito do estudo (voluntários dos casos 1, 3 e 4), destacando-se a este nível a voluntária do caso 1 que salienta, com orgulho, os seus cerca de 45 anos de actividade como voluntária, remetendo para o facto de no seu país de origem, o Brasil, existir uma cultura de voluntariado, em que as pessoas são desde muito jovens incentivadas a exercer voluntariado, nomeadamente no seu contexto profissional.

A existência de voluntários com experiências anteriores de voluntariado, e em alguns casos já com um percurso de serviço de voluntariado de muitos anos, constitui uma alusão ao modelo da identidade de Thoits & Hewitt (2001), que preconiza no âmbito do estudo das determinantes do voluntariado que experiências passadas de voluntariado promovem o desenvolvimento de uma identidade de voluntário, aumentando a probabilidade de voltar a exercer a actividade.

No que concerne à ocupação profissional, apesar do número de voluntários entrevistados ser reduzido, registam-se também situações diversas: dois elementos já se encontram na reforma (embora um deles continue a exercer por opção uma actividade profissional privada), outros dois são activos empregados e apenas um elemento se encontra numa situação de desemprego.

Quanto ao nível de qualificação, quatro dos entrevistados têm formação superior, ao nível de Licenciatura, e um elemento possui um Mestrado, sendo que as áreas temáticas da sua formação de base são diversificadas: Música, Filosofia, Terapia Ocupacional, Psicologia e Economia.

Os resultados encontrados mostram-se convergentes com algumas tendências encontradas na literatura de análise das determinantes do voluntariado, que relaciona as características sócio demográficas dos voluntários com a propensão para exercer

voluntariado, patente nomeadamente nos trabalhos de Wilson & Musick (1997). Assim, estes trabalhos apontam para uma maior propensão do sexo feminino e preconizam que a educação, dimensão do capital humano, tem uma influência positiva como preditor positivo do exercício do voluntariado, sendo que, com efeito, de acordo com a informação facultada pelas instituições através do questionário prévio que lhes foi remetido, o sexo feminino prevalece nas respectivas estruturas de voluntários, excepto no caso 2 e paralelamente a maioria dos voluntários que integram esta estruturas concentram-se no patamar da formação superior, seguida de ensino secundário.

Quanto à idade, a literatura sublinha a importância desta variável como indicador do estágio da vida em que se encontra a pessoa, com inevitáveis consequências num factor crucial: a disponibilidade. Assim, Wilson & Musick (1997) prevêem uma maior propensão para ser voluntário nos jovens e nos seniores, que advém nomeadamente de uma potencial maior disponibilidade, consequência da sua situação de não integração no mercado de trabalho. Com efeito, no grupo de entrevistados inquiridos, estão representadas diversas situações, desde a voluntária do caso 1 que embora sendo um elemento senior regista que uma das dificuldades para o exercício do voluntariado é por vezes a sua indisponibilidade por factores de ordem pessoal. Todavia como esta voluntária está reformada da sua actividade mas exerce outra a título privado, esta particularidade faz com que a pressuposta condição de uma maior disponibilidade.

Verifica-se ainda no caso 3 que a voluntária embora seja jovem terá de interromper momentaneamente a actividade pois virá a ser mãe. No fundo, emergem uma variedade de situações que espelham a variação do factor disponibilidade ao longo da vida de um voluntário. Paralelamente, a partir da informação recolhida através do questionário prévio aplicado às instituições, que numa das perguntas solicitava que fossem indicados o número de voluntários da instituição, por intervalos de idade, conclui-se que consoante a instituição, o intervalo predominante é variável.

Finalmente, no âmbito desta categoria procurou-se estudar a forma como se processou a entrada do voluntário na organização, encontrando-se diferentes canais de recrutamento e mecanismos de atracção: entrada a convite de algum outro elemento da organização (nuns casos voluntários e noutros não), entrada por referência de um elemento da rede de relações da organização que a sugeriu como bom exemplo de práticas de voluntariado reconhecido no meio onde está implantada, entrada por incentivo do

núcleo religioso que frequenta ou ainda atracção por afinidade com a missão do voluntariado desenvolvido pela organização.

4.2. O Papel do voluntário na instituição

Compreender o papel de cada voluntário implica desde logo proceder a uma análise das razões que levam os voluntários a exercer voluntariado e aferir que tipo de retorno esperam os voluntários dessa colaboração. Assim, nos voluntários inquiridos encontramos motivações e expectativas diversas que espelham a panóplia de motivações estudadas na literatura da área, subjacentes à actividade de voluntariado.

Em termos gerais, os voluntários agem com base em mais do que uma motivação. Encontram-se nestes casos alguns exemplos, referidos nas diferentes propostas explicativas da motivação dos voluntários, consubstanciadas em modelos multi-factoriais. Constata-se ainda que nos voluntários inquiridos existe um princípio de altruísmo subjacente a todos de forma transversal, ou seja, todos identificam a vontade de ajudar os outros, de ser útil ou de contribuir para uma causa nobre como razão de ser da sua condição de voluntários. Porém, paralelamente, os voluntários identificam também alguns motivos próprios que os levaram a ser voluntários, bem como “ganhos” ou expectativas de retorno que os voluntários criam quanto ao voluntariado que exercem.

Assim, no estudo de caso 1, foi a influência de alguém da sua rede de relações, potenciada quer por um histórico significativo de experiência de voluntariado, quer por uma vivência cultural marcada por uma forte presença do voluntariado, que estiveram na origem da colaboração desta voluntária. Paralelamente, o retorno desta colaboração, inscreve-se neste caso na perspectiva do voluntariado como atitude de altruísmo (Bussel & Forbes, 2002). É sobretudo o prazer de ser útil e de servir que recebe como recompensa e que a motivam a continuar.

No caso 2, o voluntário foi impelido a exercer voluntariado por um misto de três motivos: a vontade de continuar a manter-se activo e socialmente útil (na sua nova condição de reformado), os seus princípios de formação humana e religiosa que o impeliam para o voluntariado, e ainda a vontade de continuar a ter a oportunidade de contactar e relacionar-se com as pessoas, tal como sempre fez ao longo da sua vida activa, na qualidade de conselheiro de orientação vocacional e profissional. Saliente-se

que, não obstante estes “interesses” subjacentes ao voluntariado que exerce, no seu entendimento, salienta como retorno da colaboração a satisfação pessoal de poder ajudar o projecto e instituição, com o seu serviço, tempo e contributo. Salienta também os sorrisos que recebe das pessoas que beneficiam dos seus serviços como sendo um retorno importante.

A voluntária do caso 3, por sua vez, começou a exercer voluntariado por três razões: pela vontade de praticar uma língua que não é a sua língua materna, de se manter integrada no país (nomeadamente criando redes sociais) que a acolheu e de continuar a exercer a sua profissão uma vez que, embora estando no nosso país há alguns anos, não conseguiu a integração no mercado de trabalho. As dimensões de retorno da sua colaboração como voluntária são a experiência, os contactos, os conhecimentos de uma língua que não é a sua e a satisfação pessoal.

No caso 4, refere a voluntária inquirida que a motivação que a fez colaborar com esta organização foi a essência do tipo de voluntariado desenvolvido e a afinidade da voluntária com o principal público alvo - as crianças. Da actividade desenvolvida recebe sobretudo “sorrisos” que evidenciam a satisfação dos beneficiários finais do voluntariado e beneficia também de uma oportunidade única de aprendizagem e evolução do ponto de vista humano.

Finalmente, no caso 5, foi a experiência de uma situação pessoal dolorosa que a aproximou da organização e a vontade de ajudar pessoas que enfrentem uma situação similar, sendo que o retorno da sua colaboração como voluntária é, como refere a mesma, “... sobretudo a satisfação pessoal de poder ajudar alguém a ultrapassar um problema que a própria já vivenciou”. Assim, neste caso está presente a ancestral noção do voluntariado como um puro acto de altruísmo.

Procedendo à análise da informação recolhida que caracteriza o tipo de colaboração desenvolvida por cada voluntário na instituição, verifica-se que, em média, os voluntários inquiridos representam experiências de voluntariado com um nível de maturidade significativo, na medida em que se prolongam por dois anos ou mais de duração (excepto o caso 2 em que o início da colaboração fora iniciado em Fevereiro de 2011 e no caso 5, nos cinco anos de ligação à entidade, a colaboração teve alguns momentos de interregno, fruto da indisponibilidade pessoal da voluntária) e paralelamente, em média, a colaboração destes voluntários, representa a dedicação de

pelo menos 1,5h, por semana, sendo que nos casos 2 e 3, essa colaboração estende-se até 6h por semana.

Quanto a dificuldades encontradas no desenvolvimento da actividade, não há uma tendência comum, uma vez que as opiniões se dirigem para diferentes dimensões, consoante as organizações. Assim, os voluntários referem aspectos como a dificuldade de angariar novos voluntários, a ocorrência de situações de indisponibilidade pessoal, as dificuldades de crescimento da própria instituição - nomeadamente na conquista de parcerias e sócios, que de forma indirecta constitui um entrave ao desenvolvimento da própria actividade -, a dificuldade de utilização de algumas ferramentas de trabalho, ou ainda alguns atrasos na colaboração prestada por elementos externos à organização mas cuja intervenção é necessária para o desenvolvimento do voluntariado.

Finalmente, com base nos resultados do estudo conclui-se que todos os voluntários entrevistados fazem uma avaliação positiva ou muito positiva do trabalho voluntário que estão a desenvolver, sendo que também unanimemente demonstram vontade de continuar a colaboração e em alguns casos prevêem mesmo alargar a sua intervenção para outras actividades. O nível de satisfação demonstrado pelos elementos que constituem a amostra é pois muito elevado.

Capítulo 5. Discussão e Conclusões

Conforme referido na introdução deste estudo, esta investigação pretende estudar de que forma são geridos os voluntários nas organizações sem fins lucrativos, em Portugal, compreendendo que práticas são implementadas na gestão dos voluntários dessas instituições, qual o nível de formalização subjacente, de que modo se reflectem essas práticas no desempenho dos projectos de voluntariado da organização e, finalmente, quais as competências dos responsáveis pela gestão dos voluntários nestes contextos.

Para responder às questões acima enunciadas, utilizámos uma metodologia de tipo qualitativo, procedendo à selecção, por conveniência, de um conjunto de cinco organizações sem fins lucrativos com actividades de voluntariado que foram analisadas como estudos de caso. O processo de recolha de informação consistiu na utilização de várias técnicas próprias da investigação qualitativa, nomeadamente realização de entrevistas semi-estruturadas e recolha de informação complementar através de outros suportes. Neste capítulo, é apresentada uma discussão síntese das práticas de gestão de voluntários existentes nas organizações e suas repercussões no desempenho dos projectos que promovem, onde se incluem também algumas recomendações para a gestão de voluntários, em organizações sem fins lucrativos. De seguida, sistematizam-se as principais conclusões que emanam do estudo quanto ao grau de formalização das práticas de gestão de voluntários existentes, competências dos responsáveis pela gestão de voluntários e tipo de práticas existentes nas instituições alvo do trabalho.

1. Discussão das Práticas de gestão de voluntários e seu reflexo no desempenho das organizações

Na presente secção será feita uma reflexão sobre as práticas de gestão de voluntários existentes nas organizações estudadas e suas consequências no desempenho das mesmas. Assim, procurar-se-á identificar as potencialidades dos projectos de voluntariado estudados que poderão por conseguinte servir de inspiração para a gestão de outras organizações e por outro lado, delimitar também as principais fragilidades que em contrapartida, delineiam domínios de melhoria onde intervir.

No estudo de caso 1 é evidente que o funcionamento da área de voluntariado está apoiado numa estrutura de recursos humanos remunerados e infra-estruturas de apoio aos serviços que a organização desenvolve. Este suporte constitui um fulcro essencial, que assegura as práticas nucleares de gestão de voluntários. A limitação desta situação é o facto de a maior ou menor disponibilidade dos colaboradores intervenientes se repercutir no ritmo de crescimento da actividade, sendo que esta limitação poderá ser ultrapassada através de uma subdivisão das responsabilidades adstritas à gestão de voluntários por mais do que um colaborador, tal como sucedia nas organizações estudadas pelo IVR, no contexto anglo-saxónico, onde a responsabilidade da gestão de voluntários estava na maioria das instituições disseminada por várias pessoas, que ocupam funções similares (Machin & Paine, 2008). Outra potencialidade observada neste caso é a boa capacidade de implantação da organização no meio onde está inserida, bem como uma política de parcerias que a instituição tem delineada como objectivo estratégico e que lhe poderá permitir, por exemplo, angariar parceiros que lhe permitam facilmente aceder a voluntários com competências técnicas direccionadas para as necessidades específicas dos seus projectos. Esta estratégia de crescimento é importante pois de facto o número de voluntários activos é reduzido e, como no objectivo operacional a alcançar para a actividade de voluntariado se inscreve o alargamento das actividades aos vários pólos da instituição, este caminho adequa-se a essa estratégia. Outra potencialidade registada nesta instituição é a organização interna, destacada pela voluntária, comparando com outras instituições em que já colaborou. Esta organização será fundamental num eventual processo de crescimento. Tendo esta instituição concluído uma certificação na área da qualidade específica para o sector, que preconiza como objectivo a alcançar, a Qualidade de Vida dos Utentes, poderão criar-se sinergias positivas entre estes dois pólos, ou seja, o voluntariado poderá vir a seguir os princípios gerais orientadores da certificação, sendo de salientar que noutros países, como o Reino Unido, a existência de referenciais qualitativos para a área do Voluntariado é já uma realidade (NCVO, 2004). Em contrapartida, a actividade de voluntariado poderá constituir um braço operacional de apoio à disponibilização de projectos especiais que gerem mais qualidade de vida aos utentes.

O caso 2, à semelhança do anterior, beneficia também de uma estrutura de apoio de trabalhadores remunerados e infra-estruturas adjacentes essenciais. Porém, esta organização destaca-se pelo facto de manter uma estrutura de voluntários significativa

envolvidos sobretudo na área cultural, recreativa e desportiva, a par de outros voluntários que participam nas restantes respostas que a instituição proporciona à comunidade. Saliente-se que estas actividades da vertente cultural, recreativa e desportiva, que estiveram na origem da própria organização, continuam a funcionar quase em exclusivo com o contributo de voluntários, pelo que esta área quase que constitui um subdomínio que, embora beneficie do apoio da estrutura remunerada, em termos de recursos humanos é independente. Regista-se nesta instituição uma cultura direccionada para o serviço à comunidade onde a promoção do próprio voluntariado é uma prática consolidada, que pode ser traduzida pela expressão referida na entrevista do responsável de voluntariado, a “mística à Santo Adrião” que é facilmente perceptível nas intervenções entusiásticas do representante de direcção e responsável de voluntariado, bem como na forma como se processou o acolhimento do voluntário entrevistado. A presença de um elemento fundador da instituição até ao momento tem um valor simbólico e ajuda a preservar os princípios que estiveram subjacentes à criação da organização onde o voluntariado também tem lugar, sendo que esta particularidade constitui uma potencialidade desta organização. No dia a dia, a grande preocupação da organização é acolher de imediato qualquer potencial voluntário deixando para segundo plano as formalidades, preocupação esta que vai de encontro à orientação registada na literatura que alerta para as implicações negativas dos atrasos das organizações no processo de resposta às manifestações de interesse dos voluntários, que desincentiva os potenciais voluntários e gera uma má impressão junto dos mesmos (Wilson & Pimm, 1996). Tendo em conta o episódio de entrada do voluntário entrevistado na organização, concluímos que a actuação desta instituição fez a diferença. É visível que o voluntariado integra o funcionamento regular desta organização e que, apesar do carácter informal das suas práticas, a organização assegura o que é essencial para o bom funcionamento do projecto, sendo que a informalidade traduz no fundo a sua maneira de trabalhar no dia a dia. Outro aspecto interessante encontrado na organização é a prática de convidar os voluntários a participar nas reuniões internas de balanço e acompanhamento das actividades. A consequência positiva desta prática de implicar os voluntários na tomada de decisões, salientada por Willis (1991), é uma gestão dos voluntários mais eficaz, uma vez que os voluntários, quando ouvidos, informados e responsabilizados, contribuem mais convictamente e durante mais tempo. Por outro lado, as propostas por eles apresentadas podem constituir

um contributo válido a ter em conta nas decisões e neste caso constatamos alguns exemplos de boas sugestões propostas pelo voluntário e implementadas pela instituição. Apesar destes pontos fortes, que fazem com que o voluntariado na prática funcione, os próprios responsáveis inquiridos identificam áreas a melhorar, nomeadamente a inclusão do voluntariado no âmbito da sua certificação da Qualidade, a realização de um encontro anual de reflexão que promova a aproximação dos voluntários e fomente a sua motivação, ou ainda a definição de uma estratégia amadurecida de crescimento. Outra necessidade de melhoria encontrada nesta organização é a gestão/organização da informação de suporte ao projecto. No fundo a instituição poderá reproduzir a iniciativa implementada no projecto cantina social, até porque o número de voluntários, já significativo e tendencialmente crescente, torna difícil gerir a informação manualmente. Finalmente, neste caso destaca-se que o responsável de voluntariado também acumula a função de director técnico, sendo que se verifica que a menor disponibilidade deste elemento não se repercute tanto na gestão corrente do voluntariado mas na área das parcerias, ou seja, se o responsável de voluntariado tivesse mais tempo para dedicar ao desenvolvimento de parcerias, conseguiria concretizá-las.

O voluntariado do caso 3 aproxima-se dos dois anteriores na medida em que, a nível local, também funciona maioritariamente apoiado numa estrutura central ligada a serviços remunerados, o que por um lado constitui uma mais valia, mas traz também limitações. Para além do pouco tempo de que dispõe a responsável de voluntariado para afectar a esta área, nesta instituição essa relação determinou que a ocorrência de algumas situações de dificuldades financeiras se repercutisse também no voluntariado, ditando por exemplo a interrupção de iniciativas de acolhimento de voluntários internacionais e um abrandamento dos projectos de voluntariado (algumas boas práticas foram suspensas, tais como a formação ou os mecanismos de reconhecimento de maior visibilidade). Saliente-se também que neste caso, contrariamente aos dois anteriores, a certificação da qualidade constitui transitoriamente mais um obstáculo do que um incentivo para o voluntariado. Na medida em que toda a organização está concentrada neste objectivo estratégico prioritário, crítico para a continuidade da instituição, atendendo às crescentes exigências do estado para a atribuição de financiamento e portanto menos disponível para outras dimensões (à semelhança do que se regista no caso 1, a certificação numa fase de implementação concentra muitos esforços e é entendida como algo prioritário mas num momento seguinte passa a poder constituir

um *input* positivo do qual poderá beneficiar a actividade de voluntariado). Assim, para garantir a continuidade dos projectos de voluntariado, a organização deverá procurar formas de assegurar o financiamento do voluntariado sem estar tão dependente da outra estrutura. A nível de potencialidades desta organização destaca-se o facto de, apesar das dificuldades e do tempo escasso para dedicar ao voluntariado, a responsável colocar em prática princípios chave importantes para a gestão de voluntários, nomeadamente no recrutamento, selecção e acompanhamento dos voluntários. De facto, nesta instituição, o perfil da responsável do voluntariado, caracterizado por uma atitude dinâmica e com elevadas competências interpessoais, tem sido fundamental para a subsistência do voluntariado. Saliente-se que as competências pessoais figuram no leque de competências que será exigido aos gestores de voluntários no futuro, definido por Boyd (2003).

Outra potencialidade desta instituição é o protagonismo alcançado por alguns projectos a que a instituição está ligada: um deles consagrado projecto emblemático no quadro do Ano Europeu do Voluntariado 2011, outro com projecção a nível internacional, e ainda outro projecto ligado à música, muito conceituado no meio.

Na instituição do caso 4, predomina uma estrutura vasta de voluntários gerida por um núcleo restrito de elementos remunerados que concentram em si funções nucleares (comunicação, angariação de apoios ou patrocínios, coordenação do voluntariado a nível nacional, gestão de equipas de sonho e desenvolvimento de projectos de investigação) e para cada uma delas está definido um responsável. Ao nível local, foram constituídos núcleos geridos por pelo menos duas pessoas - coordenador e vice-coordenador -, que orientam as equipas de sonho constituídas, sendo que para cada equipa é designado um *team leader*. Com efeito estas práticas fundamentam grande parte do bom desempenho alcançado pela organização: a existência de uma política de comunicação estruturada e uma estratégia subjacente, bem como uma prática de comunicação à distância com o apoio da internet, explicam o crescimento significativo alcançado em pouco tempo, embora o próprio objecto do voluntariado desenvolvido constitua também um factor de atracção. A existência de um responsável de angariação de fundos tem assegurado a obtenção de apoios monetários ou noutro formato, garantindo a sustentabilidade da organização. A coordenadora nacional de voluntariado e a responsável das equipas de sonho constituem dois elementos de suporte importantes à gestão de voluntários, quer desenvolvendo formação, alargando o leque de parceiros

sociais, quer procedendo à dinamização das equipas de sonho em articulação com a coordenadoras e vice-coordenadoras de núcleo. A disponibilidade destes dois elementos para acompanhar as equipas e voluntários é essencial, o *feedback* da voluntária sobre a articulação com a sede é muito bom. Destaca-se ainda nesta organização, a existência de uma área de trabalho com uma vertente prospectiva, designada “*explore & go further*”, cujo objectivo é desenhar e avaliar, investigar e desenvolver, promover a incubação de novos formatos sociais. Apesar de essa área estar ainda numa fase inicial, afigura-se como uma boa âncora para estudar estratégias que promovam a sustentabilidade das organizações. De facto, é apenas nesta organização que se encontra a dimensão do planeamento estratégico nesta dinâmica de uma perspectiva de longo prazo. Tendo esta organização como objecto de actividade o desenvolvimento do voluntariado, a existência neste caso de um número mais alargado de práticas de gestão de voluntários remete para o preconizado na literatura: a implementação de boas práticas na sua gestão estratégica e operacional do voluntariado como condição importante para garantir a sustentabilidade das mesmas (Weerawardena *et al*, 2009).

Apesar de todas estas potencialidades, que não existem desde o arranque da actividade da instituição, mas são a consequência de um percurso evolutivo, também nesta organização se encontram aspectos passíveis de ser melhorados. Refira-se por exemplo ao nível dos procedimentos operacionais, as dificuldades registadas pelos voluntários na utilização de uma ferramenta de trabalho de suporte à gestão do orçamento, subjacente às despesas que derivam da implementação de um sonho, a qual poderá ser solucionada com um melhoramento do próprio instrumento e/ou uma formação sobre o seu modo de funcionamento aos destinatários. Saliente-se também que, o funcionamento desta organização através da comunicação à distância suportada em novas tecnologias, constitui uma vantagem, na medida em que, tal como salientam Eisner *et al*. (2009), a promoção da comunicação com os voluntários, recorrendo ao suporte das novas tecnologias, permite um contacto permanente que derruba barreiras geográficas e com baixos custos inerentes e promove a criação de *networking*. Porém, na prática há determinadas mensagens que é mais difícil veicular, através deste canal, como evidencia o testemunho da voluntária que assume também o papel de *team leader*. Por conseguinte, o desenvolvimento de formação contínua aos voluntários para reforçar a sua coesão e espírito de equipa constituiu uma necessidade mais premente neste caso do

que nos outros, onde o relacionamento face a face entre os diferentes actores intervenientes no voluntariado, ocorre com muita mais regularidade.

Na instituição do caso 5, exclusivamente gerida por voluntários, é evidente que a falta de pelo menos um ou dois elementos permanentes a assegurar a gestão dos voluntários, bem como a não existência de algumas estruturas mínimas de suporte (um local de atendimento permanente, por exemplo) acarreta diferentes limitações para a instituição, nomeadamente períodos mais frequentes de baixa actividade, maiores dificuldades de angariação de parcerias e voluntárias, dificuldades acrescidas no processo de expansão. Em contrapartida, a aproximação entre as voluntárias, estabelecida pela experiência de uma situação pessoal difícil vivenciada, constitui um factor de vínculo emocional importante, na medida em que este é, segundo Wymer & Starnes (2001), um factor pessoal que se relaciona positivamente com a propensão para o comportamento voluntário. Salienta-se também que outra mais valia desta organização é também a especificidade da sua área de actuação. Recorde-se que inicialmente a instituição hospitalar com que hoje a instituição colabora, bem como os próprios profissionais de saúde, mostraram muita resistência em aceitar a instituição e a validade do seu âmbito de actividade. Porém, hoje a atitude é outra, há um reconhecimento de que a actividade desta organização constitui um acréscimo qualitativo ao serviço de saúde prestado às mulheres que atravessaram uma situação de aborto espontâneo e núcleo familiar directo, actuando numa vertente em que os profissionais de saúde não conseguem intervir, a vertente do apoio emocional. Como uma parte inicial do desenvolvimento da actividade desta organização ocorre necessariamente em ambiente hospitalar, para se expandir, é prioritário que a organização repense esta dimensão, sendo que uma possível estratégia poderia ser procurar apoio por parte das redes de contactos dos profissionais de saúde da instituição com que operam, uma vez que a aproximação pela via institucional formal não tem resultado. Para poder crescer em termos de estrutura, a instituição poderá procurar apoio junto de empresas da área da saúde, do sector farmacêutico ou outra área que tenham alguma afinidade com a sua área de actuação. Finalmente, outra dimensão a melhorar para alcançar um patamar mais elevado de reconhecimento nos meios em que actua, é a política de comunicação e divulgação, que carece de ser algo estruturado e contínuo.

2. Competências dos responsáveis de voluntariado

Atendendo à importância que os responsáveis das actividades de voluntariado assumem nesses projectos, outro objectivo delineado para este trabalho é a análise das competências destes elementos, que nas realidades em apreço recebem designações distintas, ora de responsável, ora de coordenador, tal como acontece noutros contextos estudados, nomeadamente no Reino Unido e contexto americano (Machin & Paine, 2008; Brew, Hill & Stevens, 2010).

No que concerne a este item, conclui-se que uma competência importante verificada em todos os casos é um bom nível de conhecimento do sistema organizacional a que pertencem, sendo que nos casos 1,2 e 3, a antiguidade destes elementos na organização e a sua condição actual de colaboradores remunerados (complementada com uma anterior colaboração como voluntários, nos casos 2 e 3), desempenhando funções de direcção técnica, favorece o desenvolvimento da mesma. No caso 5, a responsável está ligada ao projecto praticamente desde o seu início, na qualidade de voluntária. Adicionalmente, o facto de assumir em simultâneo a coordenação do voluntariado e um cargo a nível de direcção faz com que detenha também um conhecimento profundo da orgânica da instituição. Finalmente, no caso 4, a voluntária coordenadora do núcleo do Porto, embora não estando ligada à organização desde o início, acompanhou a criação do núcleo do Porto e mostra-se também muito à vontade ao descrever toda a dinâmica interna organizacional. A acumulação de mais do que uma função, por parte do responsável de voluntariado, registada neste trabalho, coincide com o verificado nos estudos do IVR, onde o responsável dedicava apenas uma parte do seu tempo ao voluntariado, assumindo outras funções em simultâneo (Machin & Paine, 2008; (Brewis, Hills & Stevens, 2010).

A par desta competência, encontra-se também outra, evidenciada de forma transversal em todos os casos - a capacidade de dinamizar internamente uma cultura organizacional que contempla o voluntariado. Apesar da inexistência na maioria das realidades de uma política formal escrita que consagre essa filosofia de voluntariado, constata-se o clima de confiança existente entre voluntários e colaboradores não voluntários, o bom relacionamento que conseguem promover com os voluntários, visível através das apreciações positivas que tecem quanto ao trabalho desenvolvido, às relações

estabelecidas nesse contexto e a vontade de continuar a colaboração, apesar dos constrangimentos pessoais ou outros que vão surgindo. Salienta-se que a presença desta competência é extremamente relevante para o projecto, atendendo a que, tal como salienta Boyd (2003), a falta de sistematização de uma cultura interna que valorize o voluntariado, adveniente não só da própria cultura em si mas também do maior ou menor grau de compromisso do próprio gestor, é uma das barreiras que se encontra nos projectos de voluntariado.

Intimamente ligadas com as duas competências anteriores referidas estão as competências pessoais que caracterizam estes elementos. De facto, reconhecem-se nos responsáveis entrevistados competências de relacionamento interpessoal de relevo, como a capacidade de comunicar, apoiar, gerir atritos, imprescindíveis no seu papel de facilitadores de todo o processo, que são visíveis através da forma como relatam diversos episódios da gestão dos seus voluntários, e subscritos pelos testemunhos recolhidos junto dos voluntários.

Estas duas competências, actuando em sintonia, traduzem no fundo as competências de liderança a nível interno dos responsáveis de voluntariado. Verificando-se com base nas entrevistas aos voluntários que existe uma satisfação evidente e uma intenção clara de continuar a colaborar com a organização, conclui-se que a presença destas competências, favorece a retenção dos voluntários (Eisner, Grimm, Maynard & Washburn, 2009).

No que concerne à capacidade de delegar poderes, como já referido ao longo deste trabalho, esta competência existe mas manifesta-se segundo graus diferentes de desenvolvimento, consoante as organizações. No caso 4, em que existe uma estrutura orgânica mais complexa e formal, há uma maior delegação de poderes, e saliente-se que mesmo as funções de coordenação se subdividem entre a coordenadora nacional, as coordenadora e vice-coordenadora de núcleo e os *team leader*. Nas organizações dos casos 1, 2 e 3, verifica-se uma tendência comum, ou seja, os responsáveis partilham atribuições com os coordenadores das valências/departamento e, quanto ao acompanhamento dos voluntários, existe também uma colaboração de outros colaboradores remunerados sobretudo no dia a dia da actividade. Portanto, a delegação existe mas em níveis de consolidação distintos e resulta sobretudo de forma de trabalhar na prática, já instituída nestas organizações. No caso 5, o número reduzido de pessoas que alimenta a estrutura, em regime de voluntariado, obriga a que a responsável

concentre em si muitas das actividades previstas e ainda atribuições de direcção, o que penaliza o desempenho global resultante, pois a disponibilidade é sempre uma condição que humanamente tem limites.

No que diz respeito às capacidades de desenvolver as diferentes etapas de um programa de voluntariado, que correspondem às principais responsabilidades subjacentes à função de gestão/coordenação de voluntários - entrevistar potenciais voluntários, definir as funções a desempenhar pelos voluntários, promover formação, acolher e acompanhar e apoiar os voluntários, apoiar os voluntários através de aconselhamento, facultando informação e/ou recursos - previstas nos estudos do IVR (Machin & Paine, 2008), os responsáveis detêm estas competências, nomeadamente porque de facto intervêm de forma mais ou menos preponderante, nos casos 1,2,3 e 5, nos momentos de recrutamento, selecção, formação e acompanhamento. No caso 4, estas etapas subdividem-se entre coordenação nacional e local, verificando-se também a intervenção da responsável pela área específica de apoio aos voluntários “*engage*”.

Finalmente, as dimensões de planeamento, avaliação e capacidade de comunicação da visão e missão dos projectos de voluntariado que desenvolvem, a todos os clientes externos da organização - que Boyd (2003) agrupa numa só categoria designada liderança organizacional - constituem domínios em relação aos quais falta uma reflexão mais amadurecida por parte dos responsáveis das organizações estudadas. Esta lacuna é visível não só pela hesitação demonstrada na resposta às questões que focavam este aspecto - dirigidas aos responsáveis de voluntariado e representantes de direcção - mas também pelas respostas pouco consistentes obtidas. A este nível, a organização do caso 4 destaca-se, uma vez que demonstra um plano de crescimento mais maduro e a preocupação de procurar novos formatos sociais, bem como uma capacidade de afirmação junto dos *stakeholders* da envolvente em que se movimenta, evidenciada pelos número de parcerias e patrocínios, institucionais e individuais obtidos. Este é claramente um domínio de competências prioritário que necessita de ser trabalhado e já identificado pela literatura da área (Brewis, Hill & Stevens, 2010).

Finalmente, outro domínio onde se revelam necessidades de desenvolvimento de competências, também referenciado na investigação (Brewis, Hill & Stevens, 2010), é a obtenção de fundos (financiamento). Com base nas dificuldades financeiras já identificadas em alguns casos e previstas noutros, para as áreas de actividade remunerada, nos casos 1, 2 e 3 é premente criar alternativas à situação de dependência

financeira do suporte prestado por uma estrutura criada afecta à actividade remunerada. Porém, este domínio de intervenção crítico para a sustentabilidade das organizações, tem sido explorado de forma consistente e estratégica apenas no caso 4, pelo que se recomenda veemente que é um pressuposto que deverá estender-se a qualquer organização que promova voluntariado, promovendo a consciencialização de que qualquer projecto, mesmo que de voluntariado, necessita de recursos para ser exequível e duradouro. A este nível, para além do caminho das parcerias e patrocínios, encontra-se também a referência a algumas formas alternativas de financiamento como o *crowdfunding*⁶ que consiste em mobilizar, através das redes sociais, um universo alargado de pessoas que se disponibilizem a apoiar financeiramente com um pequeno contributo um determinado projecto. O resultado depende, não do valor doado individualmente, mas sobretudo do efeito de maximização das multidões que essas redes propiciam.

3. Nível de formalização das práticas em vigor

No âmbito da análise do nível de formalização que caracteriza as práticas de gestão de voluntários avalia-se, por um lado, a formalidade ou informalidade afecta a essas práticas e, por outro lado, se as organizações implementam, ou não, alguns procedimentos previstos na legislação de enquadramento do voluntariado (em particular a Lei 71/98 e o Decreto Lei 389/99), em Portugal, nomeadamente: elaboração de um regulamento da actividade de voluntariado, celebração de seguro e acordo com os voluntários, atribuição de apoios aos voluntários com vista ao ressarcimento de despesas incorridas no âmbito da actividade, emissão do cartão de voluntário, existência de uma articulação com o BLV e forma de registo da informação relativa aos projectos de voluntariado.

Quanto ao primeiro aspecto, no presente estudo verifica-se uma tendência de informalidade das práticas existentes, indo de encontro ao realçado na literatura por Willis (1991), particularmente no que toca aos procedimentos de selecção, sendo que esta tendência se verifica, em função dos resultados obtidos, de uma forma alargada a

⁶ <http://www.crowdsourcing.org/community/crowdfunding/7>

todas as outras práticas de gestão de voluntários. O suporte documental de apoio ao desenvolvimento dos projectos de voluntariado é reduzido, há muitas práticas instituídas e informação importante que são transmitidas verbalmente. Verificou-se também que, para além de o número de documentos afectos ao voluntariado ser escasso, alguns deles encontravam-se desactualizados. Contrariamente ao expectável, a organização com um sistema documental mais desenvolvido é a organização mais recente que se dedica em exclusivo a actividades de voluntariado. Com efeito, o facto de a actividade central desta instituição ser a que é desenvolvida pelos voluntários, implica que se o voluntariado não funcionar, a organização pára, e os responsáveis têm muito presente esta particularidade. Outras razões encontradas para esta constatação são: o crescimento significativo da organização e a sua dispersão geográfica que muito contribuem para esta necessidade de ter a informação mais organizada e sistematizada, facilmente transferível da sede para as delegações do núcleo. A necessidade de assegurar uma boa gestão da informação relativa ao voluntariado é identificada por Willis (1991). Para além disso, o facto da organização dispor de um grupo de colaboradores remunerados a trabalhar em permanência garante uma maior disponibilidade para ir introduzindo melhorias nos processos.

Quanto ao leque de procedimentos previstos pela legislação aplicável (Lei 71/98), conclui-se que não constituem, em termos gerais, uma prática consolidada nas organizações estudadas. O programa de voluntariado e o seguro social só são celebrados regularmente numa das instituições, que é também a única que articula com o BLV a emissão do cartão de voluntário. Saliente-se que no estudo empírico americano referenciado neste trabalho, a celebração do seguro de voluntário também não era posta em prática pela maioria das organizações (Brudney & Hager, 2004). O regulamento existe em algumas organizações mas não é um documento regularmente revisto. Noutras não existe, sendo que algumas organizações possuem outros documentos - como seja o próprio manual facultado aos voluntários na formação inicial - que reúnem no fundo a informação que deverá constar num regulamento. Quanto à atribuição de apoios, encontram-se algumas práticas de atribuições de compensações para despesas de deslocação e disponibilização de refeição nos dias de exercício do voluntariado, porém, em termos globais, as normas de funcionamento desta dimensão carecem de uma maior clarificação. No que toca à articulação com o BLV, verifica-se que apenas uma das organizações estudadas, sedeadas em Braga, mantém uma relação de proximidade e

parceria permanente com o BLV, dando continuidade à articulação iniciada em 2007, ano em que foi criado, e é precisamente esta organização que cumpre maioritariamente os procedimentos preconizados na legislação do voluntariado. Assim, nos restantes casos estudados, o BLV não assume o papel de interface privilegiada entre potenciais voluntários e entidades promotoras de voluntariado, sendo que não é possível aferir se esta realidade é apenas casuística ou generalizada no contexto geográfico de actuação deste banco, atendendo ao reduzido número de organizações inquiridas. O papel que na literatura é atribuído aos *referral centres*, como meio de recrutamento indirecto (Willis, 1991), não encontra um paralelismo nas realidades estudadas, em termos de práticas encontradas neste estudo. Na análise feita à instituição do caso 1, conclui-se que esta organização trabalha de forma bastante organizada e com algum nível de formalidade e caracteriza-se por um bom nível de articulação com os organismos locais com que interage no âmbito do seu leque de actividade, onde o BLV é apenas um exemplo. Há uma preocupação em cumprir o estabelecido na lei que decorre certamente da transposição de uma forma de trabalhar sistematizada em que o cumprimento do definido pela legislação é sempre prioritário. Porém, com base na informação recolhida, o principal reflexo da aproximação ao BLV nas práticas de gestão de voluntários é o cumprimento dos procedimentos formais previstos na legislação nacional do voluntariado.

4. Práticas de Gestão de voluntários em vigor nas organizações

No que concerne à finalidade definida para este trabalho de análise das práticas em vigor nas organizações estudadas, com base nos resultados obtidos conclui-se que as práticas de gestão de voluntários existentes no momento, em todas as organizações estudadas são: 1) a existência de um responsável por acompanhar e prestar apoio aos voluntários, que recebe a designação de responsável do voluntariado ou coordenador do voluntariado - tal como concluem Machin & Paine (2008) -, salientando-se que no caso 3 esse elemento não estava formalmente designado; 2) a realização de entrevistas aos voluntários antes de estes ingressarem na organização, considerando as situações em que a entrevista é feita por um representante da própria organização ou por intermédio do BLV, sendo que a primeira situação é a predominante (Willis, 1991; Wilson & Pimm, 1996); 3) A existência de um ou mais meios de atracção e recrutamento de

voluntários activos, directo ou indirecto (Wymer & Starnes, 2001); 4) A existência de canais de comunicação permanentes com os voluntários, independentemente da forma como se processa a comunicação: à distância, presencialmente, mista, que constituiu um mecanismo de apoio e suporte ao desenvolvimento da actividade de voluntariado (Bussel & Forbes, 2005); 5) A disponibilização de acolhimento, integração e acompanhamento (Wymer & Starnes, 2001), considerando aqui não só mecanismos de acolhimento, integração e acompanhamento formais - como uma formação de carácter inicial ou contínua - mas também outros mais informais, nomeadamente o acolhimento, integração e acompanhamento apoiado por outros voluntários e colaboradores remunerados da instituição, que é um mecanismo referido nas cinco organizações; 6) a prática de mecanismos de reconhecimento (GHK, 2010), considerando um conjunto de instrumentos diversificados, dotados de maior ou menor formalidade, tais como agradecimentos orais e escritos, iniciativas públicas de reconhecimento, atribuição de certificados de mérito, ou a atribuição de prémios. Este conjunto de práticas de gestão de voluntários, vigentes nas organizações estudadas, foram também identificadas, nos estudos empíricos desenvolvidos no contexto anglo saxónico (Machin & Paine, 2008; Brew, Hill & Stevens, 2010) e americano (Brudney & Hager, 2004).

Com efeito, as práticas supra-referidas, mesmo que em alguns casos marcadas pelo cunho da informalidade, constituem o pilar que assegura a existência destes projectos de voluntariado e a sua continuidade ao longo do tempo nestas organizações e, portanto, uma das conclusões de relevo deste estudo é a identificação deste núcleo central de boas práticas, imprescindíveis à existência do voluntariado nas realidades em análise (Willis, 1991; Wilson & Pimm, 1996).

Num outro patamar intermédio, situa-se a prática de disponibilização de programas de formação aos voluntários, assegurada pela própria instituição, vigente apenas em alguns casos, confirmando a tendência registada no trabalho empírico já referenciado desenvolvido nos Estados Unidos, que concluía que no âmbito das organizações aí consideradas, o desenvolvimento de formação para voluntários e não voluntários é uma prática existente mas implementada em grau reduzido e não de forma alargada (Brudney & Hager, 2004). Este resultado, em contrapartida, contrasta com as conclusões que derivam dos estudos empíricos do IVR, de 2008 e 2010, onde o desenvolvimento de formação constituía uma prática corrente (Machin & Paine, 2008; Brew, Hill & Stevens, 2010).

Apesar do grau reduzido de implementação em alguns casos, a promoção de formação é reconhecida pelas instituições como uma boa prática a implementar e melhorar, nos casos em que já existe, na medida em que actua, quer como mecanismo de acolhimento, quer de acompanhamento (NCVO, 2004; Bussel & Forbes, 2006), e até mesmo como dinâmica de promoção de competências pessoais relevantes como o espírito de equipa. No caso 1 é ainda referida a necessidade de formar os voluntários para os melhor preparar para lidar com a especificidade do público alvo desta entidade, pessoas com deficiência intelectual.

Por sua vez, a descrição de funções (Wilson & Pimm, 1996; Wymer & Starnes, 2001) é uma actividade praticamente inexistente, uma vez que a definição de requisitos prévios a satisfazer pelos voluntários a recrutar não é um procedimento habitual, e em alguns casos não existe qualquer requisito prévio definido *a priori*, indo de encontro ao estudo do IVR (Machin & Paine, 2008), onde se aferiu que no contexto estudado, a descrição de papéis a desempenhar pelos voluntários, em alguns casos, não existia de todo.

Apenas numa das instituições o voluntariado assenta numa estrutura funcional mais complexa, estando definidas as funções a exercer e actividades correspondentes, mas não existe um perfil de requisitos prévios claramente definido para o exercício das mesmas. Saliente-se porém, que a ausência desta prática não se revela crucial, porque é colmatada pelo próprio processo de definição da actividade a desenvolver pelo voluntário seguido pelas instituições, que consiste em proceder a um levantamento prévio das competências e expectativas do voluntário e tendo em conta as actividades que a organização desenvolve e as suas necessidades mais prementes, definir o papel a assumir pelo voluntário (Willis, 1991; NCVO, 2004). Este processo negocial de atribuição de papéis revela-se de todo adequado aos projectos de voluntariado e essencial para o sucesso das colaborações nas instituições estudadas.

No que diz respeito a práticas encontradas ao nível da dimensão do planeamento estratégico, conclui-se existir neste domínio uma lacuna a suprir. Embora seja constatóvel que o voluntariado é crucial para as instituições cuja missão é o próprio exercício de uma actividade de voluntariado - e muito importante para aquelas que, não dependendo em exclusivo de voluntários, encontram nele um suporte importante para cumprir uma componente social da sua missão e valorizar os serviços prestados aos seus clientes ou até ultrapassar dificuldades financeiras acrescidas - não existe na maioria das instituições estudadas uma política estruturada, contemplando todas as dimensões

essenciais de um programa de voluntariado e que referencie o compromisso formal da organização com o voluntariado (Willis, 1991; NCVO, 2004), contrariamente ao resultado encontrado no estudo do IVR, desenvolvido no Reino Unido. Nessa realidade, a existência de uma política escrita promotora do envolvimento do voluntariado constituía uma prática em vigor na maioria das instituições (Machin & Paine, 2008).

Para além disso, não constituiu uma prática destas organizações o desenvolvimento de planos estratégicos (Eisner *et al.*, 2009) que contemplem a área do voluntariado, o que pode constituir um factor inibidor do crescimento dos projectos. Esta lacuna ao nível do planeamento estratégico decorre desde logo da acumulação de funções comum à maioria dos responsáveis de voluntariado e não de uma desvalorização da área. Pelo contrário, não obstante o planeamento estratégico ser claramente uma área a ser mais pensada, amadurecida e trabalhada nas várias organizações, encontra-se em contrapartida, em todos os casos, uma cultura de voluntariado transversal aos três níveis de interlocutores auscultados e uma vontade de fazer crescer os projectos em curso. Esta cultura de voluntariado actua como factor intangível de relevo que muito tem contribuído para a continuidade dos projectos, apesar das dificuldades. Não se revelando exequível que grande parte das organizações possam dispor de um profissional remunerado para assegurar em exclusivo a gestão de voluntários, o caminho a seguir poderá ser uma partilha de responsabilidades, tal como sucedeu na organização do estudo de caso 4, em que a coordenação da região norte passou a ser assegurada por uma coordenadora e duas vice coordenadoras, todas elas voluntárias, para ultrapassar os constrangimentos de disponibilidades.

Ainda no que diz respeito a práticas de relevo ausentes nas organizações abrangidas pelo nosso estudo, destacam-se mais duas que estão interligadas: 1) A inexistência de um procedimento de recolha regular de informação sobre o número de voluntários e quantidade de horas dispendidas. Em alguns casos a informação não está actualizada e na maioria, não está registada em suporte de fácil acesso e tratamento, pelo que, embora exista, não é objecto de análise nem constitui um suporte à tomada de decisão ou a um eventual processo de avaliação. 2) A inexistência de uma avaliação anual do impacto dos voluntários no desempenho da instituição. Sobretudo no caso das instituições que não dependem em exclusivo do voluntariado (porque nas outras o impacto é óbvio), a ausência desta prática propicia a que não seja possível quantificar o real valor do voluntariado para a organização. Este resultado confirma o aferido no estudo empírico

do contexto americano, no qual se concluíra que esta não era uma prática adoptada em larga escala pelas entidades (Brudney & Hager, 2004). O *output* destes procedimentos, mais ou menos desenvolvidos, de modo a serem exequíveis, constituiria uma informação importante a entrar na dimensão do planeamento estratégico.

5. Limitações do estudo e sugestões para futura investigação

O presente estudo apresenta algumas limitações que devem ser consideradas na interpretação da informação nele veiculada e que indiciam, por outro lado, algumas oportunidades de melhoria a implementar ou áreas de estudo a desenvolver, em futuras investigações.

A primeira limitação decorre da opção metodológica tomada para desenvolvimento dos trabalhos. Não obstante esta constituir uma metodologia adequada face aos propósitos do estudo, a opção por uma abordagem qualitativa suportada sobretudo na realização de entrevistas implica que o desenvolvimento dos trabalhos se torne mais moroso e simultaneamente as amostras constituídas integrem um número reduzido de elementos. Daqui decorre uma primeira sugestão para futura investigação, a de alargar o estudo a um universo mais amplo de organizações, com maiores preocupações de representatividade, tendo no entanto em consideração as conclusões aqui aferidas.

Apesar de neste trabalho se ter procurado recolher diferentes perspectivas, auscultando destinatários com intervenções distintas nos projectos de voluntariado (responsáveis do voluntariado, representantes de direcção e voluntários), o facto de para cada caso ter sido entrevistado apenas um voluntário acarreta também limitações, na medida em que as opiniões veiculadas pelo voluntário entrevistado podem não constituir as opiniões do universo dos voluntários da organização, sendo que uma proposta de melhoria a considerar consistiria precisamente no alargamento da amostra a um maior número de voluntários a inquirir.

Ainda a propósito da auscultação dos voluntários, estando inicialmente previsto que neste trabalho fosse aplicado um questionário aos voluntários para medir as suas atitudes, esta actividade não se revelou exequível, em função dos constrangimentos de índole temporal.

Tendo este trabalho uma natureza descritiva, o que constituiu uma mais valia quanto ao nível de profundidade alcançado, em contrapartida, o nível da análise desenvolvida no

estudo circunscreve-se porém às organizações estudadas, devendo pois ser enquadrado nos respectivos contextos, os quais estão em permanente evolução. Assim, embora este trabalho espelhe a diversidade que caracteriza o fenómeno do voluntariado, pode não retratar determinadas especificidades localizadas noutros contextos. Adicionalmente, um trabalho de interesse a desenvolver no futuro, seria a análise dos mesmos casos, após um intervalo de tempo definido, para estudar a sua evolução e avaliar o nível de implementação dos contributos práticos propostos neste trabalho para cada um dos casos.

Outra área que se afigura como de relevo em investigação futura, é o estudo de organizações que não recorrem ao voluntariado, com o intuito de compreender melhor que razões explicam a ausência do voluntariado nessas instituições, ou seja, que constrangimentos e dificuldades determinam essa situação.

Finalmente, tendo este trabalho sido alicerçado na definição, por parte da investigadora, de dimensões e categorias, hierarquicamente organizadas para permitir uma análise dos dados, segundo níveis variáveis de especificidade, a organização destas dimensões de análise traduz um trabalho inacabado, susceptível de constantes melhorias e reformulações. Assim a utilização da matriz de análise ora construída em futuros estudos carecerá de uma revisão com vista a introdução de melhorias, nomeadamente a reorganização de algumas categorias.

Referências bibliográficas

Akingbola, O. (2011). What motivates people to volunteer? The case of volunteer AIDS caregivers in faith-based organizations in KwaZulu-Natal, South Africa. *Health Policy and Planning*, 26: 53–62

Boyd, B., L. (2003). Identifying Competences for Volunteer Administrators for the coming decade: a National Delphi Study. *Journal of Agricultural Education*, 44(4): 47-56

Brewis, G.; Hill, M. & Stevens, D.(2010). *Valuing volunteer management skills*. London: Institute for Volunteering Research

Brown, Anne P.(2008), A Review of the Literature on Case Study Research, *Canadian Journal for New Scholars in Education*, 1(1): 1-13

Brudney, J. L. & Hager, M. A. (2004). Volunteer management Practices and retention of Volunteers. Washington DC: The Urban Institute

Bowman, W. (2009). The economic value of volunteers to non profit organisations. *Non Profit management and leadership*, 19(4): 491-506

Bussell, H. &Forbes, D.(2006). Developing Relationship Marketing in the Voluntary Sector. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 15 (1): 151 – 174

Bussell, H. & Forbes, D. (2005). Volunteer management in arts organisations: a case study and managerial implications. *International Journal of Arts Management*, 9 (2):1-10

Bussell, H. & Forbes, D. (2002). Understanding the volunteer market: The what, where, who and why of volunteering. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 7 (3): 244-257

Cassel, C. & Symon, G. (eds) (2004). *Essential Guide to Qualitative Methods in organizational Research*. London: Sage

Clary, E.G. & Snyder, M.(1999). The Motivations to Volunteer: Theoretical and Practical Considerations. *Current Directions in Psychological Science*, 8(5): 156-159

Cnaan, R. A. & Amroffell, L. (1994). Mapping volunteer activity. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 23(4):335-351

Cnaan, R. A., Handy, F., & Wadsworth, M. (1996). Defining who is a volunteer: Conceptual and empirical considerations, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 25 (3): 364-383.

CNAIV (2001). *Resultados (parciais) do Retrato do Voluntário Português*, disponível em http://www.socialgest.pt/_dlds/RETRATODOVOLUNTARIOPORTUGUES.pdf, acedido em 7 de Julho de 2010.

CNPV (2002). *Guia do Voluntário*. Lisboa: Instituto para o Desenvolvimento Social

Courtney, R. (2002). *Strategic Management for Voluntary Nonprofit Organizations*. London: Routledge (pp 26-53)

Decreto de Lei 389/99 de 30 de Setembro

Eisner, D., Grimm, R. T., Maynard, S. & Washburn, S.(2009) The New Volunteer Workforce. *Stanford Social Innovation Review*, Winter 2009: 31-37.

European Volunteer Centre (EVC) (2008). *Volunteering in Portugal: facts and figures*. Bruxelas: European Volunteer Centre

European Volunteer Centre (EVC) (2005). *Voluntary Action in Spain: facts and figures*. Bruxelas: European Volunteer Centre

European Volunteer Centre (EVC) (2003). *Voluntary Activity in France: facts and figures*. Bruxelas: European Volunteer Centre

European Volunteer Centre (EVC) (2004). *Voluntary Activities in the United Kingdom: facts and figures*. Bruxelas: European Volunteer Centre

Ferreira, M.; Proença, T. & Proença, J. F. (2008). As motivações no trabalho voluntário, *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, Julho/Setembro: 43-53

Ferreira, M.; Proença, T. & Proença, J. F. (2011). An empirical analysis among about motivations among hospital volunteers, *FEP Working Papers*, 418: 1-22

Flyvbjerg, B. (2011), Case Study, in Norman K. Denzin and Yvonna S. Lincoln, eds., *The sage book of qualitative research*, 4th Edition, Thousand Oaks, CA: Sage, Chapter 17

Franco, R. C.; Sokolowski, S. W.; Hairel, E. M. H. & Salamon, L. M. (2005). O sector não lucrativo português numa perspectiva comparada, John Hopkins University e Universidade Católica Portuguesa, disponível em <http://www.bcsdportugal.org/>, acedido em Setembro de 2010

Gay, P. (2001). *Bright Future: Developing Volunteer Management*. Institute for researching management.

GHK (2010). *Volunteering in the European Union*. Brussels: Directorate General Education and Culture.

Gomes, J.F.; Cunha, M.P.; Rego, A.; Cunha, R.C.; Cabral-Cardoso, C.; Marques, C.A. (2008). *Manual de gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Edições Sílabo.

GRACE (2006). *Como implementar projectos de Voluntariado Empresarial*. Adaptação do Manual “Como as empresas podem Implementar Programas de Voluntariado”. Lisboa: Instituto Ethos.

Halba, B.(2004). *Assessing voluntary experiences in a professional experience-Report for France*. Paris: Institut de Recherche et d’Information sur le Volontariat.

Handy, F. & Hustinx, L.(2009). The why and how of Volunteering. *Nonprofit Management & Leadership*,19 (4): 549-550

Handy, F., Cnaan, R.A., Brudney, J. L., Ascoli, U., Meijs, L.C.M.P. & Ranade, S. (2000). Public perception of “Who is a volunteer”. An examination of the net cost approach from a cross-cultural perspective. *Voluntas*, 11(1): 45-65

Hill, M.; Paine, A. & Rochester, C. (2010). 'A rose by any other name ...' Revisiting the question: What exactly is volunteering. Institute for Volunteering Research. *Working paper series*: Paper one (IVR), disponível em, acedido em 28/10/2011

Jackson II, Ronald L. , Drummond, Darlene K. & Camara, Sakile (2007), What Is Qualitative Research?, *Qualitative Research Reports in Communication*, 8(1): 21-28

Jackson, T.(2009). A Critical Cross-Cultural Perspective for Developing Nonprofit International Management Capacity, *Non Profit Management & Leadership*,19 (4): 443-466

King, N. (2004). Using templates in the thematic analysis of text. In Cassel, C. & Symon, G.(eds), *Essential guide to qualitative methods in organizational research* (pp. 257-270).London: Sage

Lei 71/98 de 3 de Novembro

Macdonald, C. & Warburton, J. (2003). Stability and Change in Nonprofit Organizations:The Volunteer Contribution. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organisations*. 14 (4): 381-399

Machin, J. & Paine, A.E. (2008). *Management matters: a national survey of volunteer management capacity*, London, Institute for Volunteering Research

Miceva, K. H.(2007). Comparative Analysis of European Legal Systems and Practices Regarding Volunteering, *The International Journal of Not-for-Profit Law*, 1-23, disponível em www.ecnl.org, acedido em 03/07/2011

Moreno, A. & Yoldi, I. (2008). Avances recientes en la investigación económica sobre el voluntariado: valoración económica del trabajo voluntário, costes de gestión del voluntariado y voluntariado corporativo. *CIRIEC-ESPAÑA*, 63, 191-225, disponível em www.ciriec-revista-economica.es, acedido a 16/09/2011

Nelson, T. (2005). *A Comparative Look at National Volunteerism Legislation*. The Inter-American Initiative for Social Capital, Ethics and Development, Inter-American Development Bank, 1-22

NCV (2002). *Volunteer policies- the key to diverse volunteer involvement*. London, National Centre of Volunteering

NCVO (2004). *Management Volunteers National Occupational Standards*. London, National Council for Voluntary Organisations

Observatório do Emprego e Formação Profissional (OEFP) (2008). *Estudo sobre o voluntariado*. Lisboa. Observatório do Emprego e Formação Profissional

PVSCV(2007). *Guía para la elaboración e implementación del Plan Estratégico y Plan de Gestión en Entidades No Lucrativas de Acción Social com Voluntarios*, Valencia Plataforma de Voluntariat Social de la Comunitat Valenciana

Santos, M. (2007). *Gestão de Voluntariado: um desafio da Gestão de Pessoas. Estudo Comparativo entre os programas de voluntariado da associação Viva e Deixe viver*. Monografia. Brasil, Universidade de São Marcos.

Smith, D. J. (1996). Should volunteers be managed?, in Billis & Harris, (eds). *Voluntary Agencies - challenges of organisation and management*, London: McMillan (pp. 187-199)

Third Sector (2011). *Volunteer management is gaining momentum*. March, 26-27, disponível em www.thirdsector.co.uk, acedido em 3/7/2011

Thoits, P. A. & Hewitt (2001). Volunteer work and well-being. *Journal of Health and Social Behavior*. 42 (June), 115–131

UNDPO (2003). Volunteerism and Development. *Essentials 12*: 1-12

Weerawardena, J., MacDonald, R. E., Mort, G. S., (2009), Sustainability of nonprofit organizations: An empirical investigation. *Journal of World Business*, 45(4): 346-356

Willis, E. (1991). Managing Volunteers, in Batsleer, J.; Cornforth, C. & Paton, R. (eds.) *Issues in Voluntary and Non-profit Management*, Addison-Wesley and Open University

Wilson, J. & Musick, M. (1998). The contribution of social resources to volunteering. *Social Science Quarterly*, 9 (4): 799-814

Wilson, J. & Musick, M. (1997). Who cares? Toward an integrated theory of volunteer work. *American Sociological Review*, 62: 694-713

Wilson, A. & Pimm, G. (1996). The tyranny of the volunteer: the care and feeding of voluntary workforces, *Management Decision*, 34(4): 24–40

Wymer, W. W. & Starnes, B. J. (2001). Conceptual Foundations and Practical Guidelines for Recruiting Volunteers to Serve. Local Nonprofit Organizations: Part I. *Journal of Non Profit & Public Sector Marketing*, 9(1-2): 63-96

Yeung, A.B. (2004). The Octagon Model of Volunteer Motivation: Results of a Phenomenological Analysis. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 15 (1): 21-46

Zainal, Z. (2007), Case study as a research method, *Journal Kemanusiann*, 9: 2-6

Anexos

ANEXO 1

Guião da Entrevista ao responsável de voluntariado

Notas introdutórias do entrevistador: agradecer a disponibilidade para colaborar no estudo, relembrar o objectivo do estudo, solicitar autorização para proceder à gravação da entrevista

I. CARACTERIZAÇÃO DA ACTIVIDADE DE VOLUNTARIADO NA INSTITUIÇÃO

1. Há quanto tempo está na organização?
2. Como é que começou a colaborar com esta organização?
3. O que faz na organização (qual o seu cargo formal e papel que desempenha no dia a dia, como evolui ao longo do tempo)?
4. Há quanto tempo a organização recorre ao voluntariado?
5. Porque é que começaram a recorrer aos voluntários?
6. Os projectos de voluntariado promovidos pela instituição, quanto à duração no tempo, têm um carácter ocasional, regular ou com uma duração limitada (se existir mais do que um tipo, exemplificar)?
7. Quais as respostas sociais (domínios de actividade) em que se enquadram os projectos de voluntariado desenvolvidos pela Instituição?

(Domínios cívico, da acção social, da saúde, da educação, da ciência e cultura, da defesa do património e do ambiente, da defesa do consumidor, da cooperação para o desenvolvimento, do emprego e da formação profissional, da reinserção social, da protecção civil, do desenvolvimento da vida associativa e da economia social, da promoção do voluntariado e da solidariedade social, ou em outros de natureza análoga- (cf n.º 3 do art. 4, da Lei 71/98))

8. Qual o âmbito (territorial) de actuação dos projectos de voluntariado promovidos pela Vossa instituição? (local, regional, nacional, internacional)
9. Quais os objectivos que a instituição pretende alcançar/atingir através do Voluntariado?

(ex: Angariar recursos humanos que constituam uma força de trabalho crucial para uma ou mais actividades que a instituição desenvolve, potenciar a qualidade do atendimento prestado aos utentes, contribuir para a humanização do atendimento e da integração social dos utentes da instituição, rentabilizar recursos e diversificar áreas de intervenção, criar oportunidades de permuta e partilha de experiências sócio-profissionais, enriquecedoras dos saberes e práticas institucionais, cativar a população em geral para o Projecto/Missão em que se inscreve a instituição, outros...)

10. A organização tem uma estrutura definida para organizar e desenvolver as actividades de voluntariado? Se sim, descrever essa estrutura. Se não, como é organizado, na prática, o voluntariado.

II. PRÁTICAS DE GESTÃO DE VOLUNTÁRIOS NA INSTITUIÇÃO

11. Que tipo de mecanismos utiliza a instituição para divulgar a actividade de voluntariado que desenvolve (ex: divulgação através de website, publicidade em diferentes meios de comunicação social, parcerias com outras instituições, campanhas de divulgação de rua,)
 12. A instituição tem definido um conjunto de requisitos para cada uma das funções (dos papéis) existentes nos projectos de voluntariado que promove (os requisitos de base (idade, sexo, habilitações, competências pessoais e técnicas necessárias.....)
 13. Como é que a organização atrai e selecciona os seus voluntários (descrever as várias etapas do processo sequencialmente)?
 14. A instituição tem elaborado um regulamento interno para a actividade de voluntariado? Se sim, como é dado a conhecer aos voluntários? E aos colaboradores remunerados (como lhes é dado a conhecer)?
 15. No âmbito dos projectos de voluntariado a instituição celebra um Programa de Voluntariado com os seus voluntários? Se não, porquê? Se sim, que tipo de informação consta nesse programa.
 16. Como é comunicado cada papel previsto nos projectos? Esses papéis estão claramente definidos e são comunicados aos intervenientes antes da sua admissão?
 17. Como é feito o acolhimento e integração dos voluntários? É ou não, desenhado um plano individual de voluntariado?
 18. Como é feito o acompanhamento e supervisão dos voluntários na instituição? Quem assegura esse acompanhamento?
- (são realizadas reuniões de acompanhamento e intercâmbio de experiências regulares, é designado um “supervisor” que acompanha mais directamente o voluntário)
19. A organização habitualmente proporciona formação aos intervenientes nos projectos de voluntariado? Se sim, que tipo de formação? (ex: formação inicial na entrada, formação anual de acompanhamento, formações pontuais mais específicas,...)
 20. Como é feita a substituição de voluntários ausentes
 21. Que meios de comunicação interna são utilizados pela instituição nos seus Projectos de Voluntariado (mail, telefone, reuniões presenciais, outros...). Com que frequência ocorre essa comunicação?
 22. A instituição procede a uma auscultação dos voluntários na preparação das decisões da organização promotora que afectem o desenvolvimento do trabalho voluntário? Em caso afirmativo que mecanismos de auscultação são utilizados?
 23. Que tipo de apoios são facultados aos voluntários pela organização?
(ex: seguro social, emissão de cartão de voluntário, comparticipação de despesas – refeição e transporte - no exercício da actividade, certificação da sua participação nos projectos)

24. A instituição tem previsto algum mecanismo de acompanhamento do nível de empenhamento/ satisfação dos voluntários (um inquérito de satisfação, por exemplo).
25. A instituição promove algum mecanismo de reconhecimento do trabalho desenvolvido pelos seus voluntários?
26. A instituição tem registos organizados da informação relativa aos projectos de voluntariados implementados (ex: registos sobre entradas e saídas de colaboradores, entre outros)
27. Como é feita a resolução de conflitos emergentes nos projectos de voluntariado, por parte da instituição?

ANEXO 2

Guião da Entrevista ao representante da direcção

Notas introdutórias do entrevistador: agradecer a disponibilidade para colaborar no estudo, relembrar o objectivo do estudo, solicitar autorização para proceder à gravação da entrevista.

I. ESTRATÉGIA E MISSÃO DA ACTIVIDADE DE VOLUNTARIADO NA INSTITUIÇÃO

1. Como surgiu esta organização?
2. Desde quando a organização desenvolve projectos de voluntariado e o porquê de os ter iniciado?
3. Em que áreas se enquadram os projectos de voluntariado desenvolvidos actualmente pela instituição?
4. Quais os destinatários tipo desses projectos (crianças, idosos, utentes da instituição doentes,...)
5. Qual a estratégia que a organização tem definida para os projectos de voluntariado que desenvolve? A instituição pretende alargar as áreas de intervenção da actividade de voluntariado que desenvolve (em termos de áreas e/ou âmbito regional, destinatários, número de voluntários participantes nos projectos).
6. Que objectivos e metas pretende atingir (a curto, médio e longo prazo) a V/ instituição?
7. Que objectivos e metas pretende alcançar a instituição com o projecto de Voluntariado que desenvolve? Como é que esse projecto contribui para os objectivos gerais da instituição?
8. A organização tem alguma iniciativa específica, delineada para 2011 como Ano Europeu do Voluntariado. Se sim, qual, em que consiste?
9. Quais as vantagens que advêm para a organização do trabalho voluntário?
10. Quais as principais prioridades, necessidades e dificuldades que se colocam à actividade de voluntariado na vossa organização (ao nível de recursos e competências)?
11. A organização possui uma estrutura para desenvolver os projectos de voluntariado?(como se organizam na prática os projectos, como se colocam em funcionamento).
12. Como é que a organização encara o processo de recrutamento e selecção dos voluntários?
13. Como é que organização encara a formação dos voluntários?
14. Que iniciativas desenvolve a organização para procurar manter os voluntários empenhados/ comprometidos na missão e objectivos da organização?
15. A organização recolhe ideias/ sugestões junto dos seus voluntários? Se sim, como?
16. Que tipo de melhorias têm já sido ou pretendem vir a ser implementadas pela instituição, ao nível do voluntariado que desenvolve?

ANEXO 3

Guião da Entrevista ao voluntário

Notas introdutórias do entrevistador: agradecer a disponibilidade para colaborar no estudo, relembrar o objectivo do estudo, solicitar autorização para proceder à gravação da entrevista

I. O PAPEL DO VOLUNTÁRIO NA INSTITUIÇÃO

1. Há quanto tempo colabora com a organização?
2. Que razões o levam a colaborar como voluntário?
3. Como iniciou essa colaboração?
4. Que tipo de trabalho voluntário desenvolve na organização? Em que consiste na prática?
5. O trabalho desenvolvido corresponde à sua expectativa antes de iniciar a colaboração?
6. Já desenvolveu voluntariado noutras organizações? Se sim, em que áreas.
7. Qual o número de horas que dedica ao voluntariado (por semana, mês ano)?
8. Qual o retorno que retira da actividade de voluntário (reforço do estatuto social e reputação públicos, interacção social, sentido de satisfação pelo carácter nobre da causa apoiada e satisfação pessoal).

II. PRÁTICAS DE GESTÃO DE VOLUNTÁRIOS DA INSTITUIÇÃO

9. Que tipo de informação lhe foi facultada pela instituição previamente ao início da sua colaboração e como foi disponibilizada essa informação?
10. Como se processou a sua entrada na organização como voluntário? Como foi seleccionado, quais as etapas por que passou?
11. Como foi acolhido e integrado no projecto de voluntariado da instituição?
12. Qual a estrutura do projecto de voluntariado em que colabora na instituição? Descreva na prática como funciona (como estão organizadas as equipas, como é desenvolvido o trabalho)
13. Como é que a organização o acompanha, na prática, como voluntário?
14. Como comunica e com que regularidade com o seu “superior”, no projecto de voluntariado?
15. Comunica com os outros voluntários do projecto? Como?

- 16.** Relaciona-se com pessoal interno da instituição, não voluntário? Encontra alguma dificuldade nessa relação com o pessoal não voluntário?
- 17.** Quais as principais dificuldades que sente no desenvolvimento da actividade de voluntário?(ao nível de recursos, formação, apoio dos responsáveis,...)
- 18.** Já alguma vez apresentou alguma proposta/ sugestão de melhoria para o trabalho de voluntariado que desenvolve? Se sim, qual e qual o tratamento dado a essa sugestão.
- 19.** Pretende continuar a desenvolver voluntariado na instituição? Sim/ Não e Porquê?

ANEXO 4

QUESTIONÁRIO

CARACTERIZAÇÃO DO QUADRO DE VOLUNTÁRIOS DA INSTITUIÇÃO

1. Nome da Instituição: _____

2. Qual a forma jurídica da Instituição (forma legal)? _____

3. Ano de criação da instituição: _____.
4. A instituição tem voluntários desde _____ (indicar o ano).
5. Caracterização do actual quadro de voluntários da instituição:
 - a) **N.º de voluntários a colaborar na instituição, na presente data**
(indicar): _____
 - b) **Evolução do número de voluntários no último ano:**
☐ Aumentou ☐ Diminuiu
 - c) **Habilitações dos voluntários**
Até 4º ano de escolaridade ____ (número) ou ____%
9.º ano de escolaridade ____ (número) ou ____%
Ensino Secundário ____ (número) ou ____%
Licenciatura e Mestrado ____ (número) ou ____%

Superior a Mestrado ____ (número) ou ____%

d) Distribuição percentual dos voluntários, de acordo com o sexo:

Homens: ____ (número) ou ____% Mulheres: ____ (número) ou ____%

e) Idade:

Até 29 anos ____ (número) ou ____%

De 30 a 46 ____ (número) ou ____%

De 47 a 64 ____ (número) ou ____%

65 anos ou mais ____ (número) ou ____%

f) Condição perante o emprego

Estudantes: ____ (número) ou ____%

Empregados: ____ (número) ou ____%

Desempregados: ____ (número) ou ____%

Reformados: ____ (número) ou ____%

Outro (especificar): _____ ; ____ (número) ou ____%

Data: _____ **Responsável preenchimento:** _____

ANEXO 5

Síntese dos resultados recolhidos a partir do questionário prévio

N.º de estudo de caso	1	2	3	4	5
Forma jurídica da instituição	associação	associação	fundação	associação	associação f)
Ano de criação	1974	1983	1993	2007	2005 f)
Início actividade voluntariado	1974 a)	1983	1993	2007	2005 f)
N.º de voluntários	7	93	21 b)	300 (1412) c)	9 f)
N.º de colaboradores remunerados					0
Evolução do n.º de voluntários último ano	Aumentou	Aumentou	Diminuiu	Aumentou	diminuiu f)
Habilitações					
Até 4.º ano de escolaridade:	0	0	0		Não disponível
9.º ano de escolaridade:	3	0	8		
Superior a Mestrado:	0	7	2		
Licenciatura e Mestrado:	4	33	11	80% d)	
Ensino Secundário:	0	53	0		
Sexo					
Feminino	6	25	15	1188	Não disponível
Masculino	1	68	6	224	
Idade					
Até 29 anos:	0	47	5		Não disponível
De 30 a 46:	2	9	11		
De 47 a 64:	4	14	4	e)	
65 anos ou mais:	1	23	1		
Condição perante o emprego					
Estudantes:	0	46		20%	Não disponível
Empregados:	3	9		65%	
Desempregados:	2	19	Não disponível	10%	
Reformados:	2	19		5%	
Outro (especificar):	0	0			

NOTAS

a) na resposta ao questionário é indicado 2007, pois foi o ano em que a área do voluntariado se constituiu de forma mais organizada nesta instituição, em articulação com o BLV, mas como esta instituição tem voluntários a colaborar desde a sua génese (1974), já existe voluntariado desde essa data

b) corresponde apenas ao n.º de voluntários a colaborar localmente nos pólos de Braga e Guimarães

c) 300 voluntários no activo e 1412 em base de dados (actuais e potenciais)

d) a instituição refere apenas que a maioria, cerca de 80%, terão formação de nível superior

e) a instituição refere apenas que "que cerca de 85% dos voluntários estarão situados entre os 20 e os 35 anos. Os 15 % restantes serão pessoas mais velhas e poucas mais novas".

f) atendendo a que a instituição do caso 5 não respondeu ao questionário, as informações referidas advêm das entrevistas e as restantes não estão disponíveis

ANEXO 6

Dimensão 1- Caracterização da actividade de voluntariado na organização (categorias, sub-categorias e relação com as perguntas das entrevistas)

	DIMENSÕES DE ANÁLISE	CATEGORIAS	SUB-CATEGORIAS	Entrevista A (perguntas relacionadas)	Entrevista B (perguntas relacionadas)	Entrevista C (perguntas relacionadas)
1	Caracterização da actividade de voluntariado da organização	1.1 Organização	Génese da organização	2, 7		1
			Tipo de organização (forma jurídica)	6		1
			Actividade	7		1
			Antiguidade	1		1
			Âmbito regional de actuação	8		1
		1.2 Actividade de voluntariado na organização	Antiguidade	4	1	1,2
			Âmbito territorial de exercício do voluntariado	8		3
			Domínios das actividades de voluntariado (respostas sociais e público-alvo)	7	4	3,4
			Durabilidade dos projectos de voluntariado (ocasional, regular, limitada)	6		3
			Razão de ser do projecto de voluntariado na instituição	5,9		2, 9
		1.3 Estratégia e missão do voluntariado na organização	Objectivos estratégicos da organização	9		6
			Objectivos estratégicos da organização para a actividade de voluntariado	9		5,7
			Contributo do voluntariado para os objectivos da organização	9		5,7,9
			Processo de recrutamento e selecção (como são encarados)	13		12
			Prioridades, dificuldades e necessidades	Pergunta feita também nesta entrevista		5, 10
			Iniciativas Ano Europeu do Voluntariado	Pergunta feita também nesta entrevista		8

Entrevista A- entrevista aos responsáveis de voluntariado

Entrevista B- entrevista ao voluntário

Entrevista A- entrevista ao representante da direcção

ANEXO 7

Dimensão 2 – Práticas de gestão de voluntário (categorias, sub-categorias e relação com as perguntas das entrevistas)

	DIMENSÕES DE ANÁLISE	CATEGORIAS	SUB-CATEGORIAS	Itens de caracterização	Entrevista A (perguntas relacionadas)	Entrevista B (perguntas relacionadas)	Entrevista C (perguntas relacionadas)
2	PRÁTICAS DE GESTÃO DE VOLUNTÁRIOS	2.1 Recrutamento	Mecanismos de divulgação e atracção de voluntários		11, 13	3	12
			Informação veiculada aos voluntários na fase de recrutamento e selecção		16	9	12
		2.2 Selecção	Instrumentos e etapas de selecção		13	3,9, 10	12
			Requisitos de selecção		12	10	12
		2.3 Integração do voluntário	Plano individual de voluntariado		17	3,11	
			Formação inicial		19	3,11	13
			Comunicação de direitos de deveres inerentes ao papel de voluntário (em que momento e		16	9	
		2.4 Desenvolvimento da actividade de voluntariado na organização	Estrutura interna para apoio ao voluntariado	Qualificação do coordenador/responsável das	10	12	11
				Antiguidade na organização	1		11
				Mecanismo de entrada na organização	2		11
				Papel/função na organização	3		11
				Caracterização da estrutura	10	4	11
			Formalização da actividade de voluntariado	Regulamento de voluntariado	14	9	
				Programa de voluntariado	15	9,10	
				Atribuição de apoios: Seguro social, transporte, alimentação	23	Questionado também nesta entrevista (não previsto no guião)	
				Emissão do cartão de voluntário	14, 15,23	Questionado também nesta entrevista (não previsto no guião)	
				Articulação com o BLV	14, 15,23		1
				Registos de informação sobre a actividade de voluntariado	26		
			Acompanhamento e supervisão do voluntário	Responsável pelo acompanhamento	18	13	13
				Mecanismos de acompanhamento	18	13	13
				Regularidade do acompanhamento	18	13	13
				Formação contínua	19	13	13
			Comunicação Interna	Meios de comunicação preferenciais	21	14, 15	16
				Regularidade da comunicação	21	14, 15	16
				Comunicação entre voluntários	21	14, 15	16
			Auscultação dos voluntários em processo de tomada de decisões		22	19	15
			Relação Voluntário/Colaboradores não voluntários		10, 27	16	
			Substituição de voluntários (mecanismos)		20		
			Gestão de atritos/ conflitos	Ocorrências e modo de resolução	27		
		2.5 Retenção de voluntários	Acompanhamento do nível de satisfação do voluntário		24, 25	13	14
			Mecanismos de reconhecimento e de promoção do empenhamento		24, 25		14
			Melhorias implementadas ou a implementar		Questionado também nesta entrevista (não previsto no guião)		16

ANEXO 8

Dimensão 3 – O papel do voluntário na instituição (categorias, sub-categorias e relação com as perguntas das entrevistas)

	DIMENSÕES DEANÁLISE	CATEGORIAS	SUB-CATEGORIAS	Entrevista A (perguntas relacionadas)	Entrevista B (perguntas relacionadas)	Entrevista C (perguntas relacionadas)
3	CARACTERIZAÇÃO DO PAPEL DO VOLUNTÁRIO NA INSTITUIÇÃO	3.1 <i>Caracterização do voluntário</i>	Idade		Questionado na abertura da entrevista	
			Nível de Qualificação/formação		Questionado na abertura da entrevista	
			Nacionalidade		Questionado na abertura da entrevista	
			Situação Profissional actual		Questionado na abertura da entrevista	
			Anterior experiência profissional		Questionado na abertura da entrevista	
			Experiências anteriores de voluntariado		6	
		3.2 <i>O papel do voluntário na instituição</i>	Antiguidade na organização		1	
			Motivação para exercer a actividade de voluntário		2,3	
			Caracterização da actividade exercida	7	4	
			Tempo dedicado à actividade e voluntariado		7	
			Retorno/ganhos da actividade de voluntariado		8	
			Dificuldades sentidas no desenvolvimento do voluntariado		17	
			Nível de satisfação com a sua colaboração como voluntário na organização (vontade de dar continuidade à colaboração)		2,5	